

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas –
CCSA Departamento de Administração – DA

ANDERSON YGOR BARBOSA ANSELMO

**GESTÃO DE PROCESSOS NA GERENCIA DE SUPORTE ADMINISTRATIVO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

João Pessoa
Outubro 2018

ANDERSON YGOR BARBOSA ANSELMO

**GESTÃO DE PROCESSOS NA GERENCIA DE SUPORTE ADMINISTRATIVO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, na Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Professor (a) Orientador (a): Dr.^a Kátia Virgínia Ayres

João Pessoa
Outubro 2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A618g Anselmo, Anderson Ygor Barbosa.

Gestão de Processos na Gerência de Suporte
Administrativo em uma Organização Pública / Anderson
Ygor Barbosa Anselmo. - João Pessoa, 2018.
82 f. : il.

Orientação: Kátia Virgínia Ayres.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão por processos. 2. Ferramentas de controle de
processos. 3. Desempenho organizacional. I. Ayres,
Kátia Virgínia. II. Título.

UFPB/CCSA

À Professora Orientadora Dr^a. Kátia Virgínia Ayres

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do (a) aluno (a):

ANDERSON YGOR BARBOSA ANSELMO

João Pessoa, ____/____/ 2018.

Professor (a): Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Coordenador (a) do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do (a) Professor (a) Orientador (a):

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do
Bacharelado em Administração

ANDERSON YGOR BARBOSA ANSELMO

GESTÃO DE PROCESSOS NA GERENCIA DE SUPORTE ADMINISTRATIVO EM UMA ORGANIZAÇÃO PUBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: _____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.^a. Kátia Virgínia Ayres
Orientador (a)

Examinador (a)

Dedico este trabalho a Deus, pois, sem seu amor, força e compaixão, eu não teria conseguindo realizá-lo. À minha mãe Dayse Ellen, que além de todo amor dado, é meu maior exemplo. A meu pai e avô Dinaldo Barbosa e a minha noiva Adrielly Nunes, pelo carinho, amor e amizade e amizade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar pelo dom da vida e por ser senhor e salvador dos meus caminhos, sem permitir que eu jamais abdicasse dos meus propósitos mesmo diante de tantas dificuldades;

À minha mãe, mãe Dayse Ellen Sousa Barbosa por todo o seu amor, incentivo, a meus avós Maria de Lourdes Sousa Barbosa e a meu avô Dinaldo da Silva Barbosa por seu exemplo e disposição para oferecer todas as oportunidades que me fizeram chegar até esse momento da minha vida e por sempre estarem presentes em todos os momentos.

À Adrielly Nunes dos Santos, a quem entrego o meu mais profundo e verdadeiro agradecimento por se dispor em compartilhar comigo todas as jornadas, lutas, decepções, vitórias e alegrias, não somente relativas ao curso mais sobre toda a nossa vida.

À professora Kátia Ayres, que é uma professora extraordinária, tratando-me sempre com muita atenção e disposição, me guiando através desta jornada e clareando meus pontos de vista sobre determinados assuntos os quais eu não me atentei ao longo da elaboração deste trabalho. Meu muito obrigado

A todos os meus amigos que já passaram pela universidade e que eu já conheci e se formaram antes de mim, sentirei a falta de todos com quem compartilhei vários momentos da minha jornada dentro da universidade.

“Mas graças a Deus, que sempre nos conduz vitoriosamente em Cristo e por nosso intermédio exala em todo lugar a fragrância do seu conhecimento”.

(Bíblia Sagrada, 2 Coríntios -2:14)

ANSELMO, Anderson Ygor Barbosa. *Gestão de processos na gerencia de suporte administrativo em uma organização pública*. Monografia (Bacharelado em Administração). 82f. Orientador: Dr.^a Kátia Virgínia Ayres João Pessoa: UFPB/DA, 2018.

RESUMO

Tendo como base o atual processo de globalização em que o mundo se encontra, muitas organizações vêm buscando maneiras de como solucionar seus problemas internos de gestão. Dentro do sistema público não é diferente. Visando evidenciar sua competência institucional é que as instituições públicas acabam optando por treinamentos ou aperfeiçoamento das pessoas que estão envolvidas em seus processos, tentando fazer com que todos os procedimentos sejam feitos da melhor maneira imaginável, dando aos processos maior transparência e presteza a fim de garantir os objetivos desejados. O presente trabalho monográfico tem como finalidade mapear todos os processos que são atualmente executados pela Gerência Administrativa de uma companhia de água no nordeste, identificando oportunidades de melhorias nos processos mapeados e propondo possíveis saídas para os principais problemas encontrados. Para que tal estudo pudesse ser realizado foi necessário o mapeamento de todas as atividades (processos) que são executados dentro da Gerência desta companhia de água, a elaboração de fluxogramas dos processos através do software *Bizagi*, dando ênfase aos mais críticos e através dos quais e que serão sugeridas as melhorias das suas atividades. Foram recomendadas mudanças para melhora na execução dos procedimentos administrativos de tais processos, analisando-se a demora no andamento dos mesmos e o gargalo que existe dentro deste setor pela centralização nas decisões de todas as ações.

Palavras-chave: Gestão por processos. Ferramentas de controle de processos. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

Building on the current process of globalization the world is in, many companies are looking for ways to address their internal management problems. Within the public system is no different. Aiming to demonstrate its institutional competence is that public institutions end up opting for training or improvement of the people who are involved in their processes, trying to ensure that all procedures are done in the best imaginable way, giving processes more transparency and readiness to ensure the desired objectives. The present monographic work has the purpose of mapping all the processes that are currently received by the Administrative Management of a water company in the northeast, identifying opportunities for improvements in the mapped processes and proposing possible outputs to the main problems encountered. In order for such a study to be carried out, it was necessary to map all the activities (processes) that are performed within the management of this water company, the elaboration of process diagrams through the Bizagi software, with emphasis on the most critical and through which that the improvements of their activities will be suggested. Changes were recommended to improve the execution of the administrative procedures of such processes, analyzing the delay in their progress and the bottleneck that exists within this sector by centralizing the decisions of all actions.

Keywords: Process management. Process control tools. Organizational performance.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| ABPMP | Association of Business Process Management Professionals |
| AF | Autorização de fornecimento |
| ANEEL | Agência Nacional de Energia Elétrica |
| BPM | Business Process Modeling |
| BPMN | Business Process Modeling Notation |
| CAGEPA | Companhia de Água e Esgotos da Paraíba |
| CNPJ | Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica |
| FC-P | Fatores-Chave <i>versus</i> Processos |
| FEPSC | Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente |
| FHC | Fernando Henrique Cardoso |
| GESA | Gerência de suporte administrativo |
| ISO | International Organization for Standardization |
| MEG | Modelo de Excelência em Gestão |
| MEGP | Modelo de Excelência em Gestão Pública |
| PMG | Plano de Melhoria em Gestão |
| POPs | Procedimento operacional padrão |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-------------|---|----|
| Figura 1 - | Exemplo de processo | 22 |
| Figura 2 - | Hierarquia dos processos | 27 |
| Figura 3 - | Modelo de modelagem de processo BPMN..... | 34 |
| Figura 4 - | Exemplo de fluxograma..... | 36 |
| Figura 5 - | Organograma do setor..... | 47 |
| Figura 6 - | Fluxograma atual do processo: Confecção de Autorização de Fornecimento..... | 57 |
| Figura 7 - | Fluxograma atual do processo: Reajuste de aluguel de regionais | 58 |
| Figura 8 - | Fluxograma atual do processo: Solicitação de compra de materiais | 59 |
| Figura 9 - | Fluxograma atual do processo: Reajuste de nota fiscal de fornecedores..... | 60 |
| Figura 10 - | Fluxograma atual do processo: Pagamento de nota fiscal de material | 61 |
| Figura 11 - | Fluxograma atual do processo: Pagamento de nota fiscal de serviços | 62 |
| Figura 12 - | Remodelagem do processo confecção de autorização de fornecimento – GESA | 64 |
| Figura 13 - | Remodelagem do processo reajuste de aluguel de regionais – GESA..... | 65 |
| Figura 14 - | Remodelagem do processo solicitação de compra de materiais - GESA..... | 66 |
| Figura 15 - | Remodelagem do processo Reajuste de nota fiscal de fornecedores- GESA..... | 67 |
| Figura 16 - | Remodelagem do processo Pagamento de nota fiscal de material - GESA..... | 68 |
| Figura 17 - | Remodelagem do processo Pagamento de nota fiscal de serviços - GESA..... | 69 |
| Figura 18 - | Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> - Piscina..... | 79 |
| Figura 19 - | Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> – Conectores | 79 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-------------|--|----|
| Quadro 1 - | Referência de conceito de processos | 22 |
| Quadro 2 - | Classificação de processos empresariais | 26 |
| Quadro 3 - | Comparação Gestão Funcional e Gestão por Processos..... | 31 |
| Quadro 4 - | Simbologia de fluxograma de modelagem de processos..... | 32 |
| Quadro 5 - | Técnicas de levantamento de processos | 49 |
| Quadro 6 - | : Matriz FC-P (fatores-chave <i>versus</i> processos) da GESA..... | 53 |
| Quadro 7 - | FEpsc: Confecção de Autorização de Fornecimento..... | 55 |
| Quadro 8 - | FEpsc: Reajuste de aluguel de regionais | 55 |
| Quadro 9 - | FEpsc: Solicitação de compra de materiais | 55 |
| Quadro 10 - | FEpsc: Reajuste de nota fiscal de fornecedores..... | 56 |
| Quadro 11 - | FEpsc: Pagamento de nota fiscal de material | 56 |
| Quadro 12 - | FEpsc: Pagamento de nota fiscal de serviços | 56 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 19 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 19 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 20 |
| 2.1 Gestão de processos e seu desenvolvimento nas organizações..... | 20 |
| 2.1.1 Conceito Histórico..... | 20 |
| 2.1.2 O que são Processos..... | 21 |
| 2.1.3 O que é Gestão por Processos..... | 23 |
| 2.1.4 A gestão de processos x gestão por processos..... | 24 |
| 2.1.5 Tipos de processos..... | 25 |
| 2.1.6 Hierarquia dos processos..... | 26 |
| 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS X GESTÃO FUNCIONAL..... | 28 |
| 2.2.1 Alocação dos colaboradores..... | 28 |
| 2.2.2 Autonomia..... | 29 |
| 2.2.3 Avaliação de desempenho..... | 29 |
| 2.2.4 Cadeia de Comando..... | 29 |
| 2.2.5 Habilidade dos colaboradores..... | 29 |
| 2.2.6 Estrutura da empresa..... | 30 |
| 2.2.7 Natureza do trabalho..... | 30 |
| 2.2.8 Coordenação do trabalho..... | 30 |
| 2.3 MODELAGEM DE PROCESSOS..... | 31 |
| 2.3.1 Mapeamento de processos..... | 32 |
| 2.3.2 Business Process Modeling Notation - BPMN..... | 33 |
| 2.3.3 Fluxograma..... | 34 |
| 2.3.4 Identificando processos críticos..... | 36 |
| 2.3.5 Análise e melhoria contínua de processos..... | 37 |
| 2.3.6 Padronização..... | 38 |
| 2.4 GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS..... | 39 |
| 2.4.1 Administração pública gerencial..... | 42 |
| 2.4.2 Modelo de excelência em gestão pública | 43 |
| 2.5 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 45 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 45 |
| 3.2 AMBIENTE DE PESQUISA..... | 47 |
| 3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS..... | 48 |
| 3.4 METODO DE ANÁLISE DOS DADOS..... | 50 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 52 |
| 4.1 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS DA GESA..... | 52 |
| 4.1.1 Mapafluxograma..... | 52 |
| 4.1.2 Identificação dos processos críticos..... | 53 |
| 4.1.3 Elementos FESPC dos processos críticos..... | 54 |
| 4.1.4 Fluxogramas atuais dos processos críticos..... | 56 |
| 4.2 PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS CRÍTICOS..... | 63 |
| 4.2.1 Processo I - Confecção de Autorização de Fornecimento..... | 63 |
| 4.2.2 Processo II - Reajuste de Aluguel de Regionais..... | 65 |
| 4.2.3 Processo III - Solicitação de compra de materiais..... | 66 |
| 4.2.4 Processo IV - Reajuste de nota fiscal de fornecedores..... | 67 |
| 4.2.5 Processo V - Pagamento de nota fiscal de material..... | 68 |
| 4.2.6 Processo VI - Pagamento de nota fiscal de serviços..... | 69 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 71 |
| 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO..... | 72 |
| 5.1 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS..... | 72 |
| REFERÊNCIAS..... | 75 |
| APÊNDICE A – SIMBOLOGIA DE FLUXOGRAMA – <i>BIZAGI MODELER</i> | 79 |
| APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE PROCESSOS..... | 80 |
| APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ROTEIRO DOS PROCESSOS..... | 81 |
| ANEXO A – MODELO DE FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE ESCOPO DE PROCESSOS..... | 82 |

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais o assunto gestão de processos tem sido estudado de uma maneira insuficiente o que faz com que exista pouca adesão e absorção, por parte das organizações, que em grande parte não tem um modelo de gestão processual previamente definido. Por tal situação cria-se a necessidade de moldar os conceitos que são relacionados a processos em noções reais e consistentes, de forma a serem entendidas e operacionalizadas pelas empresas para assim melhorar seus processos de trabalho.

Atualmente já se pode afirmar que em um mundo onde a globalização e as mudanças têm sido aceleradas e contínuas, as organizações só conseguem sobreviver se, no mínimo, seguirem o ritmo da mudança que sobrevém em seu ambiente.

No mundo empresarial, a coerência é buscar respostas para os ciclos de mudanças externas que acabam acarretando a obrigação de aumentar a capacidade de competição, o que em sua essência só se faz pela renovação e inovação, e se traduz na indigência inquestionável de aprendizagem. Em conclusão se diz que o sucesso e a sobrevivência das corporações estão ligados profundamente à sua competência em aprender a organizar seus processos de trabalho, seja através de procedimentos operacionais padrão (POPs) ou mapeando os processos organizacionais estabelecendo estratégias.

De acordo com Cruz (2013), identificar os processos internos da organização e em seguida mapeá-los, é uma atitude que permite alcançar melhores resultados. O autor explica que ao entender melhor de que forma se dá o funcionamento dos processos, as atividades intrínsecas a cada processo e a sequência em que são executadas, é possível maximizar o tempo através da implantação de melhorias, tornando a organização mais competitiva.

Analisando tal conjuntura, se pode dizer que as instituições públicas também sofrem, pois as mesmas vêm sendo cobradas em termos de mudança e inovação e estão sujeitas às mesmas pressões das empresas que estão no setor privado. Tudo isto decorre do processo de globalização e, portanto, as mesmas estão reféns das mudanças aceleradas no perfil dos clientes e das demandas de produtos e serviços. Estas ainda têm, enquanto instituições públicas, que receber um cidadão mais consciente dos seus direitos e usufrutuário de um Estado do qual o mesmo faz parte e cobra o retorno de serviços de qualidade.

Perante esta situação, o presente trabalho se coloca buscando entender esse

complexo fenômeno da Gestão de Processos em uma instância pública e se propõe a averiguar a dimensão em que as características relacionadas a ela estão presentes em um determinado setor de um órgão público.

A Administração Pública tem tentado achar a excelência e a melhoria da qualidade na prestação de seus serviços. Nesse sentido, tem buscado o aprimoramento constante em seu trabalho. Essa necessidade leva, sem sombra de dúvidas, a uma visitação e apreciação dos processos de trabalho.

Compreendendo uma vez processos como os fluxos de atividades que utilizam recursos (pessoal, informações, energia, por exemplo) para transformar as entradas (insumos) em saídas (produtos), subentende-se que qualquer produto ou serviço público oferecido à população é inerentemente parte do resultado de um processo. De acordo com Motta (1995) o produto final da organização está atrelado ao processo de elaboração do mesmo conforme elucidado em seu texto:

O processo é inerente à produção. Na visão sistêmica, o resultado do trabalho organizacional é alcançado através de um processo de transformar insumos em produtos. Este processo inclui, por exemplo, tecnologia, pessoas, equipamentos, instalações estrutura, procedimentos, e é desenhado não só em função de uma perspectiva estratégica, de como a empresa deve se inserir no ambiente em que atua como também é pactuado por critérios de eficiência e eficácia (MOTTA, 1995, p. 95).

Ter cautela em compreender como as coisas são feitas, por quem são administradas, com quais critérios de qualidade, e para atingir quais fins, é de extraordinária importância, pois a partir disto existira uma autoanálise por parte dos gestores públicos e dos próprios executores das ações processuais, e também servirá efetivamente para uma avaliação crítica da qualidade e eficiência dos produtos e bens recebidos por parte da população, que é, em última análise, a razão de ser do serviço público.

O fato é que, para o funcionamento da administração pública, as atividades rotineiras e burocráticas precisam ser desempenhadas. Cabe, dessa forma, estabelecer a melhor forma de fazê-las. Dentre as modernas técnicas de gestão utilizadas pela administração gerencial está a Gestão de Processos, que tende a modernizar e aprimorar a administração pública reduzindo o tempo de execução de cada tarefa e eliminando possíveis gargalos. Uma vez tendo o olhar voltado para o “como fazer”, pode-se consolidar a prática da gestão de processo no poder público em todas as esferas da administração.

Deve-se ressaltar, todavia, que as mudanças e adaptações que são necessárias para que as organizações públicas se adequem às necessidades dos cidadãos não é algo fácil. Segundo Biazzi e Muscat (2007), os processos de trabalho das instituições públicas são excessivamente burocráticos, com grande apego às normas. Muitas vezes vale determinada regra apenas por sempre ter sido daquela forma, e a aceitação pelas mudanças que buscam melhorias são encaradas com relutância e insatisfação. Essa resistência às mudanças pode influenciar as atividades e processos das organizações públicas. De acordo com Johnson *et al* (1996) o fato de a propriedade ser pública torna os processos delicados, demorados e complexos, algo que talvez, pudesse ser descomplicado e dinâmico na iniciativa privada.

A estratégia central introduziu intrinsecamente que a ideia de gestão de processos é desenvolver uma organização voltada para processos por meio da supressão de atividades repetitivas, desnecessárias ou ainda aquelas atividades que não agregam valor. Para Prado Júnior (2013), a Gestão por Processos é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar os processos de uma organização, de forma coerente e orientada para resultados, além de estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

A organização deve identificar suas atividades e processos críticos, assim como gargalos que fazem com que a eficiência seja afetada. Carreira (2009) afirma que o estudo de otimização dos processos deve se iniciar pelos processos críticos, pois dessa maneira os resultados serão mais significativos.

Não é uma tarefa simples encontrar os processos críticos, e por isso surge a necessidade de mapeamento dos processos, para que eles sejam conhecidos com detalhes e as oportunidades de melhorias sejam identificadas (SALGADO *et al.*, 2013).

Deste modo, identificando os benefícios de se ter uma boa gestão de processos dentro de uma organização, e objetivando um trabalho de conclusão de curso, trazendo em si também a vivência prática do aluno na organização, tal estudo se propõe a responder à problemática: quais os pontos de melhoria de processo que podem ser implantados dentro de uma gerência pública de forma a impacta-la positivamente?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar quais as oportunidades de melhorias de processos podem ser implantadas dentro de uma gerência administrativa de uma organização pública de maneira a melhorar sua eficiência.

1.2 Objetivos específicos

- Levantar os processos da Gerência, identificando os processos críticos;
- Caracterizar o atual fluxo de processos do setor estudado dessa organização;
- Mapear o(s) principal (is) processo deste setor buscando entender o fluxo de processos administrativos;
- Reformular a estratégia de fluxo do (s) principal (is) processo (s) que passam por esta gerência buscando reduzir os gargalos administrativos, se necessário.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo a seguir, serão expostos os fundamentos teóricos para a pesquisa, abordando conceitos da gestão de processos e explicando o sistema de ideia de cada um destes.

2.1- Gestão de processos e seu desenvolvimento nas organizações

2.1.1 – Conceito Histórico

É de conhecimento geral que, desde os primórdios do ser humano, a execução e o estudo de processos acontecem. Observar isso olhando para o passado e verificando desde que a humanidade passou a utilizar os conhecimentos racionais para conduzir sua forma de agir, ela começou a realizar processos continuamente e se debruçou sobre a necessidade de melhoria e aperfeiçoamento desses processos. Como exemplo existiu a divisão das tarefas entre homem e mulheres na caça, na proteção do território e na defesa da comunidade, no cuidado da prole, nos afazeres domésticos e no cultivo dos alimentos.

Em outro exemplo consiste em lembrar-se da arte da dominação do fogo. Em algum momento o homem descobriu que esfregando dois gravetos, ou duas pedras, poderia produzir o fogo.

Para alcançar esse resultado, ou seja, a criação do fogo, o procedimento deveria ser repetido e de alguma forma ensinado para que outros pudessem repetir o processo. Observa-se, nesse caso, a identificação, modelagem e transmissão (registro, mesmo que oral) do processo. Essas definições serão explanadas mais à frente.

Maximiano (2012) aponta que a evolução histórica da abordagem de processos acompanha a evolução humana, considera-se realizar neste trabalho uma avaliação passo a passo dessa evolução, tentando compreender, por exemplo, como os artesãos desenvolviam seus trabalhos na antiguidade. Entretanto, isso requereria um estudo com essa finalidade somente, o que não faz parte desse escopo de trabalho. Por outro lado, para efeito de compreensão da situação atual e do momento pelo qual a gestão por processo passa, se faz necessário dar um salto temporal e destacar que no período da revolução industrial essa análise começou a ser feita de maneira mais acurada e sistematizada.

A expansão das empresas americanas, no final do século XIX, acentuou a necessidade de estudar os processos de negócio. Em busca do aumento da produtividade, eficiência e economia de custos, Taylor e Ford desenvolveram princípios e técnicas baseados na departamentalização, racionalização do trabalho, agrupamento de funções e centralização das decisões (D'ASCENÇÃO, 2007; MAXIMIANO, 2000).

Aproximando ainda mais essa avaliação histórica, pode-se destacar também o período do surgimento das técnicas de Organização e Método que segundo Oliveira (2005) teve por objetivo justamente a organização da gestão em todas as esferas da economia, sendo largamente difundida no meio acadêmico.

Tais estudos definitivamente podem ser compreendidos como os precursores das bases fundamentais da gestão por processos nos dias de hoje.

A gestão por processos se consolida atualmente como um moderno sistema de gestão para as organizações, estabelecendo o foco em processos geradores de valor, e não mais em atividades atribuídas a cada função dentro da empresa, dentro da estrutura rígida de departamentos comumente encontrada (GONÇALVES, 2000).

2.1.2 – O que são processos?

A abordagem da gestão por processos está ligada à crença de que as operações deveriam ser organizadas em torno do processo total, que é o que de fato adiciona valor para o consumidor final, mais do que em torno das atividades ligadas às funções organizacionais, que correspondem apenas a etapas da geração de valor (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). No entanto, uma questão básica surge para a compreensão de todo o trabalho: o que são processos?

Gonçalves (2000, p. 14) define processo como sendo atividade ou conjunto de atividades que recebem um *input*, adicionam valor a ele e fornecem um *output* a um cliente específico.

Os autores dos conceitos que serão apresentados no Quadro 1, operam em campos de estudos variados, entre eles, estratégia, qualidade e produção. Alguns desses conceitos se complementam, ou são similares na sua descrição.

Sabe-se então que é possível encontrar inúmeras definições para processos, em diversas áreas do conhecimento. O Quadro 1 apresenta alguns conceitos de processo:

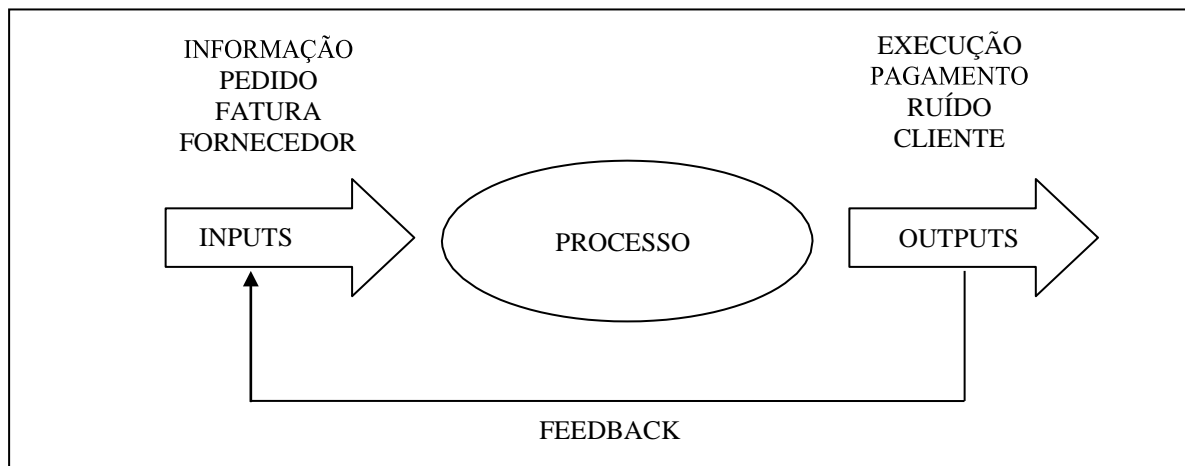
Quadro 1 – Referências de conceitos de processos

| CONCEITOS DE PROCESSOS | |
|--|---|
| AUTORES | CONCEITO |
| Harrington, 1991, p. 34 | “grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos”. |
| Johansson; Mchugh, Pendlebury; Wheeler II, 1993, p. 29 | “conjunto de atividades interligadas capazes de transformar um insumo de forma a criar um produto ou serviço, visando agregar valor”. |
| Bogan; English, 1994, p. 34 | “conjunto de atividades capazes de agregar valor para o cliente”. |
| Davenport, 1994, p.6 | “ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço; portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”. |
| Hammer; Champy, 1994, p.21 | “conjunto de atividades com uma ou mais entradas, que cria uma saída que tem valor para o cliente”. |
| Moreira, 1994, p.56 | “conjunto de atividades, ligadas entre si, que ocorrem naturalmente na operação diária da empresa, tomando determinado insumo e transformando-o para criar um resultado”. |
| Cross; Feather; Linch, 1995, p.23 | “sequencia de atividades, políticas, procedimentos e sistemas de suporte que são necessários para atender às necessidades dos clientes”. |
| Harrison; Pratt, 1995, p.27 | “sequencia de atividades capaz de atender às necessidades de um cliente, seja ele interno ou externo à empresa”. |
| Roberts, 1995, p.18 | “conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa”. |

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Um dos conceitos que podem ser relacionados com os objetivos deste estudo é o de Rotondaro (2005, p. 213), que define processo como “uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução”.

A Figura 1 representa graficamente um processo, permitindo uma melhor visualização, diante da diversidade de definições:

Figura 1 - Exemplo de processo

Fonte: Rotondaro (2005).

Os elementos de entrada, ou *inputs*, são compostos de insumos como informação, pedido, faturas e fornecedor. A etapa “processo” compreende a transformação das entradas, agregando valor a tais, resultando em elementos de saídas, ou *outputs*, que podem ser compostos pela execução de obras, pagamentos, ruído e cliente. O *feedback* está atrelado à resposta sobre os resultados gerados pelos processos. (ROTONDARO 2005).

Em um contexto mais amplo, usando o ponto de vista empresarial, pode-se deliberar e dizer que os processos compreendem um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas, trazendo como objetivo em si gerar resultados para a organização. Podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio dentro da organização.

2.1.3 – O que é gestão por processos?

Por ser ainda um campo aberto a maiores estudos, a gestão por processos tem sido frequentemente debatida, fazendo-se necessário, antes de um estudo aprofundado sobre suas metodologias de aplicação, um estudo sobre o seu conceito. Para isso, serão levantadas definições de diversos autores.

De acordo com Barbará (2008, p.11), existe um significado para gestão por processos como sendo um “modelo de gestão organizacional orientado para gerir a organização com foco nos processos”.

Lee e Dale (1998), conforme citados por De Sordi (2012), definiram a gestão por processos como uma metodologia de gerenciamento centrada no cliente, visando medir e melhorar os processos da organização através de times multifuncionais e delegação de autonomia aos colaboradores.

De Sordi (2012) afirma que a organização gerenciada por processos passa a operar não mais por intermédio de sua estrutura hierárquica verticalizada, mas sim por meio de estruturas matriciais e equipes multifuncionais com foco nos processos de negócios.

De acordo com Rotondaro (2005), citado por Frederico e Toledo (2008), a gestão por processos é uma metodologia para avaliar continuamente, analisar e melhorar o desempenho dos processos que são mais impactantes para a satisfação dos clientes.

Outra conceituação possível é entender a gestão por processos como um enfoque administrativo buscando melhorar e otimizar a cadeia de processos de uma organização, de modo a atender as necessidades e expectativas dos clientes e assegurar o melhor desempenho possível desse sistema integrado de processos (UNICAMP, 2003).

Slack, Chambers e Johnston (2002) entendem a gestão por processos como a organização da empresa em torno do processo total, que é o que agrega valor para o cliente, ao invés de se organizar em torno de funções ou atividades, que são meramente etapas da agregação de valor.

Alvarenga Netto (2006), citado por Silva (2010), define a gestão por processos como um enfoque sistêmico, voltado para projeção e melhoria contínua dos processos organizacionais, visando à entrega de valor ao cliente.

Dessa maneira, é possível chegar a um conceito de gestão por processos a partir da análise e verificação dos pontos de convergência das conceituações apresentadas: gestão por processos é um modelo de gestão que preconiza o gerenciamento da organização a partir da ótica dos seus processos geradores de valor para os clientes, medindo o desempenho dos seus processos e buscando melhorá-los continuamente.

2.1.4 – A gestão de processos x gestão por processos

Como consequência da crescente competitividade global, as empresas têm sido forçadas a melhorar seu desempenho, reavaliando os valores para os clientes e estruturando suas operações de forma sistêmica e integrada, fatores estes que compõem a gestão por processos” (ALVARENGA NETTO, 2006, p. 14).

A gestão por processos, que é a gestão avaliada neste trabalho, entrou em destaque mediante as transformações que o mundo globalizado passou, quando se percebeu uma necessidade de mudanças nos modelos de gestão. De início é importante distinguir a diferença entre Gestão por Processos e Gestão de Processos. De acordo com Barbosa (2013), a gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme planejado. Já quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas se inter-relacionando. Atualmente, a maioria das organizações está estruturada de acordo com a gestão de processos e está a caminho de ser estruturada em gestão por processos onde vários processos estão interagindo e a gestão monitora isso como um todo, garantindo a satisfação do cliente. Na virada do século, surgiu uma onda

de difusão de processos muito conhecida no mundo atual como *Business Process Management* – BPM – ou Gerenciamento de Processos de Negócios. Essa forma de gerenciamento busca a transformação das organizações com o propósito de melhorar seus processos organizacionais.

Antes de conceituar gestão por processos, vale ressaltar que esse termo é chamado de formas diferentes por alguns autores como Alvarenga (2006) e Barbosa (2013), por exemplo, que utilizam muitas vezes os termos reengenharia de processos, gerenciamento por processos, gerenciamento interdepartamental de funções, supra sistemas estratégicos, dentre outros.

Alvarenga Netto (2006, p. 27), em um estudo, reuniu diversos conceitos de autores famosos na área e propôs um conceito abrangente e completo para o termo gestão por processos: “gestão por processos é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente”. Patching (1994) coloca a gestão por processos como um enfoque de desenvolvimento organizacional que objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio.

2.1.5 – Tipos de processos

No que se remete a tipos de processos, Gonçalves (2000, p. 10), aponta que existem três categorias básicas:

- Processos de Negócios ou de cliente: aqueles inteiramente ligados a atividade fim da empresa e que são subsidiados por demais processos para entregar valor ao cliente;
- Processos Organizacionais ou de integração organizacional: são caracterizados pela busca do desempenho geral dos vários subsistemas existentes na organização, procurando garantir um suporte adequado aos processos de negócios;
- Processos Gerenciais: focados na atuação dos gerentes e como suas relações acontecem para medir e ajustar o desempenho organizacional.

Tal categorização também é exposta por Gonçalves (2000), conforme mostrado no Quadro 2 que nesta versão classifica os processos como primários e de suporte, diferenciando-os assim da versão apresentada anteriormente.

Quadro 2 – Classificação de Processos Empresariais

| Processos de Negócio | Processos Organizacionais | Processos Gerenciais |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ligados à essência do funcionamento da organização • Suportados por outros processos internos • Resultam no que é recebido pelo cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Centrados na organização • Viabilizam funcionamento coordenado das várias partes da organização • Suporte aos processos de negócio | <ul style="list-style-type: none"> • Centrados nos gerentes e suas relações • Ações de medição e ajuste do desempenho da organização • Ações de suporte que os gerentes devem realizar |
| PROCESSOS PRIMÁRIOS | PROCESSOS DE SUPORTE | |

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000)

Outra classificação bastante similar as já mostradas por Gonçalves (2000) é a do Manual de gestão de processo da ANEEL (2012) que classifica em três categorias distintas, sendo elas:

- Processos Gerenciais: ligados diretamente às atividades estratégicas voltadas às funções gerenciais de informação, decisão, formulação de diretrizes, estabelecimento e controle de metas, etc.;
- Processos Finalísticos: são aqueles ligados diretamente aos objetivos da organização e que recebem apoio de processos interno para acontecerem;
- Processos de suporte: são processos ligados à atividade organizacional que oferece suporte aos processos finalísticos. São diretamente ligados à eficiência de recursos.

Partindo da análise e da apresentação dos diversos conceitos e estudos sobre tipo de processos, avaliou-se em linhas gerais que poucas são as distinções entre os conceitos. Assim, devem-se compreender os tipos de processos existentes como sendo processos de negócio (primários) e processos organizacionais e gerenciais (secundários), a partir das visões aludidas acima os processos avaliados neste estudo se classificam como processos finalísticos, uma vez que todos estão ligados a algum objetivo final da organização.

2.1.6 – Hierarquia dos processos

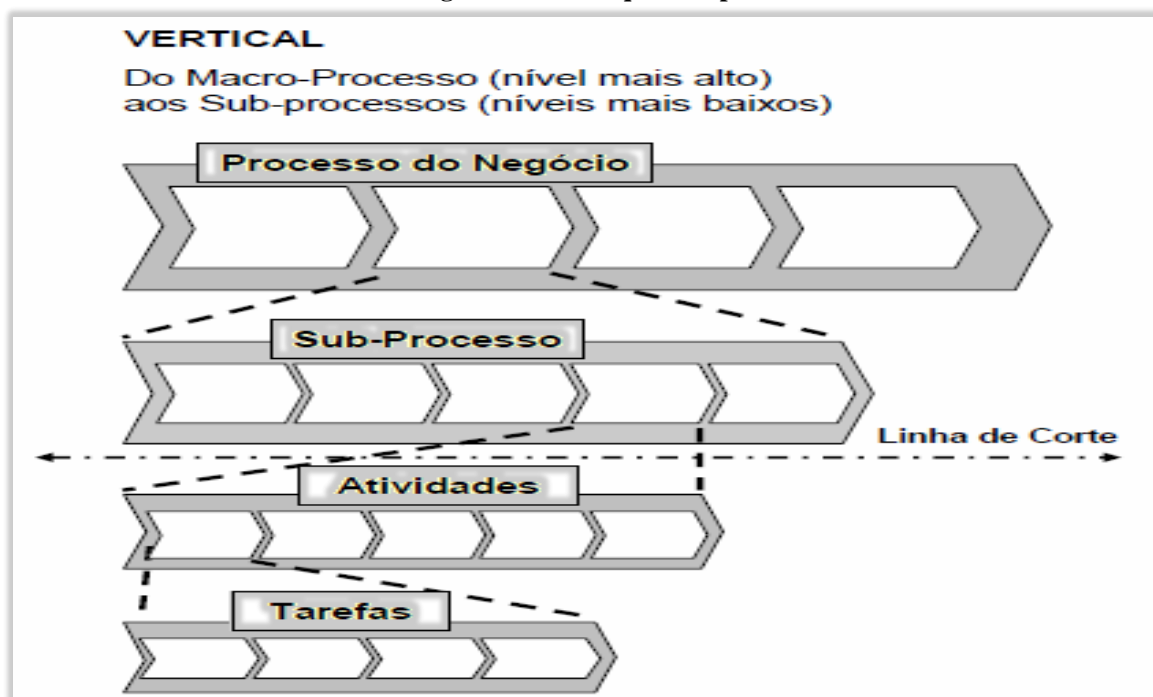
De acordo com Davenport (1994) um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas

bem identificadas e uma estrutura para a ação. O autor propõe cinco níveis diferentes de hierarquização, sendo eles:

- Macroprocesso: é um processo que envolve mais de uma função da organização, e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Processo: é um conjunto de atividades sequenciais, relacionadas e lógicas que tomam um input (entrada) com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output (saída) para um consumidor;
- Subprocesso: é a parte que inter-relacionada de forma lógica com um subprocesso, realiza uma objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- Atividades: são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- Tarefa: é a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade.

Essa hierarquização pode ser visualizada na Figura 2 sem a representação do Macroprocesso.

Figura 2 – Hierarquia dos processos



Fonte: Barará (2008)

De acordo com Barbará (2008) como um processo é um fenômeno que passa por diversas mudanças e transformações, existe uma forma de melhor identificação e interpretação destes processos, que é seguindo um nível de hierarquia mostrado pela figura 2. Através desta classificação, é possível que as equipes consigam priorizar as operações que promovam melhorias contínuas através de tomadas de decisões com informações mais consistentes.

.2.2 - Gestão por processos x Gestão Funcional

Para fundamentar a escolha da abordagem por processos em detrimento da abordagem tradicional (funcional), torna-se necessário estabelecer comparações a partir de diversos aspectos das organizações entre a gestão por processos e a gestão funcional.

A gestão por processos para De Sordi (2012) visa o gerenciamento da organização a partir de seus processos geradores de valor, que geralmente envolvem mais de uma área funcional na organização, monitorando-os, controlando-os e medindo o desempenho destes.

Já a gestão funcional, para o autor, gerencia a organização a partir das diversas áreas funcionais, que apenas contribuem para uma parte de um processo de geração de valor. O foco é nos departamentos, e é assim que é monitorado, controlado e medido o desempenho da organização. Mede-se separadamente, o desempenho do departamento de vendas e do departamento de produção, sendo que esses dois departamentos estão envolvidos no processo de atendimento ao cliente, por exemplo.

Feitas essas considerações sobre esses dois modelos de gestão, a comparação entre ambos segue a partir de vários aspectos de uma organização, conforme descrito por De Sordi (2012).

2.2.1 – Alocação dos colaboradores

Na gestão funcional, os colaboradores da empresa são alocados em departamentos funcionais que se responsabilizam por determinadas atividades deste setor, assim, os colaboradores de um mesmo departamento possuem um mesmo conjunto de atividades a realizarem.

Na gestão por processos, as pessoas são alocadas em equipes responsáveis por

um processo que mobiliza várias funções.

2.2.2 – Autonomia

Na gestão funcional, as tarefas são executadas sob uma rígida supervisão dos superiores hierárquicos, que têm o poder de decisão.

Já na gestão por processos, o poder de decisão, a execução e o controle das atividades é feito pelos próprios executores dos processos de negócio. Além da atribuição de autonomia, na gestão por processos também há a atribuição de responsabilidade aos executores dos processos na gestão por processos.

2.2.3 – Avaliação de desempenho

Na gestão funcional, o desempenho é avaliado pela performance de trabalhos fragmentados relativos às áreas funcionais, ou seja, avalia-se o desempenho dos departamentos isoladamente.

Já na gestão por processos, o que é objeto de avaliação de desempenho não são os departamentos funcionais, e sim os processos geradores de valor. Assim, o desempenho é avaliado pelo resultado final dos processos, de forma a manter uma constante agregação de valor ao longo de cada processo.

2.2.4 – Cadeia de comando

Na gestão funcional, o trabalho é estruturado sob a supervisão de níveis hierárquicos superpostos que comandam a execução do trabalho, enquanto na gestão por processos apenas o processo de negócio é gerenciado pelo chamado “dono de processo”, que busca direcionar as ações para a constante agregação de valor. O dono do processo não manda nos demais profissionais atuantes em seu processo, ele deve negociar e exercer influência para assegurar que o processo agregue valor constantemente.

2.2.5 – Habilidades dos colaboradores

Enquanto numa organização que possui gestão funcional os colaboradores devem

possuir as competências necessárias à execução de uma determinada função na qual foram alocados, na organização gerenciada por processos os colaboradores devem possuir competências multidisciplinares requeridas ao longo de todo um processo de negócio.

2.2.6 – Estrutura da empresa

Na organização funcional, a estrutura é hierárquica, com departamentos trabalhando isoladamente direcionados a seus próprios objetivos, ou seja, buscando o ótimo local em cada departamento.

Já na organização gerenciada por processos, a hierarquia é reduzida, sendo que níveis que não agregam valor ao resultado final são eliminados, pois o foco reside na entrega de valor ao resultado final por cada processo.

2.2.7 – Natureza do trabalho

O trabalho desempenhado pelos colaboradores na organização de gestão funcional tem natureza repetitiva e escopo reduzido em relação ao que se faz.

Já na organização gerenciada por processos, o trabalho é bem diversificado, sendo que um colaborador pode executar diversas atividades ao longo de um processo, tanto atividades de caráter operacional como atividades de coordenação.

2.2.8 – Coordenação do trabalho

Na gestão funcional, o trabalho nas organizações é dividido em departamentos funcionais que funcionam isolados dos demais, enquanto na gestão por processos, a organização aloca o trabalho em torno dos seus processos multifuncionais.

Levando em consideração o âmbito da gestão conclui-se que as diferenças entre a gestão funcional e a por processos são bastante peculiares, o que torna cada modelo de gestão mais eficaz e eficiente em determinadas organizações.

O Quadro 3 sumariza as diferenças entre os dois modelos de gestão a partir dos aspectos analisados a partir da visão apresentada por De Sordi:

Quadro 3 – Gestão de processos x Gestão funcional

| ASPECTO | GESTÃO FUNCIONAL | GESTÃO POR PROCESSOS |
|-------------------------------|---|---|
| Alocação dos Colaboradores | Alocados em departamentos funcionais | Alocados em equipes multifuncionais voltadas para os processos de negócio |
| Grau de Autonomia | Colaboradores desempenham atividades conforme decisões tomadas pelos superiores hierárquicos (gerentes) | Colaboradores têm autonomia para tomar decisões relativas aos processos e assumem responsabilidade por eles. |
| Avaliação do Desempenho | Por Departamento | Por Processo |
| Cadeia de Comando | Colaborador trabalha sob rígida supervisão hierárquica | “Dono do Processo” negocia e exerce influência para realização do processo |
| Habilidades dos Colaboradores | Necessárias à execução de tarefas relacionadas à função desempenhada. | Multifuncionais e necessárias para realização de tarefas ao longo de todo o processo |
| Estrutura Organizacional | Hierárquica com a divisão em departamentos | Hierarquia reduzida com equipes multifuncionais voltadas para processos |
| Natureza do Trabalho | Repetitivo com escopo reduzido no que se refere ao que se faz | Diversificado podendo desempenhar diversas atividades ao longo do processo, tanto de natureza operacional como de coordenação |
| Organização do Trabalho | Trabalho organizado e torno de departamentos funcionais que operam isoladamente dos demais | Trabalho organizado em torno de processos multifuncionais |

Fonte: De Sordi (2012)





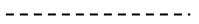




2.3 – Modelagem de processos

As mudanças tecnológicas podem alterar os processos, e as organizações devem estar prontas para realizarem mudanças rapidamente. Para Johansson (1995, *apud* VILLELA, 2000), a modelagem de processos é uma ampliação da técnica de mapeamento de processos. A modelagem surgiu da necessidade de gerenciar processos mais complexos, sendo mais eficiente na identificação, domínio e disseminação de processos complexos, evitando duplicação e sobreposição de atividades.

A modelagem de processos é a compreensão entre dados elementares e as ligações entre os conjuntos de dados, enquanto o mapeamento de processos busca entender os processos de negócios existentes e futuros para melhorar o desempenho de negócios e aumentar a satisfação do cliente. As técnicas de mapeamento e modelagem não devem ser confundidas, uma não substitui a outra (VILLELA, 2000).

Dependendo das partes interessadas na modelagem, é preferível utilizar alternativas mais simples. O Quadro 4 trás uma simbologia do modelo que pode ser utilizado na modelagem de processos partir dos aspectos mostrados anteriormente:

Quadro 4 – Fluxograma e modelagem de processos

| SIMBOLO | DESCRIÇÃO |
|---|--|
|  | Eventos de início: indica o início do processo, representado pela cor verde |
|  | Atividade: termo genérico para o trabalho que a empresa realiza |
|  | Decisões / Gateways: usado para controlar as ramificações dos fluxos |
|  | Fluxo de sequência: mostra a ordem em que as atividades são processadas. |
|  | Associação: usado para relacionar informações com os objetos do fluxo |
|  | Objeto de dados: não possuem nenhum efeito direto sobre o fluxo, acrescentam apenas informações sobre a atividade executada. |
|  | Anotação: Mecanismo de informações adicionais para facilitar a leitura do processo |
|  | Evento intermediário: mostra eventos que acontecem durante o processo, representado pela cor bege. |
|  | Evento de fim: indica o término do processo, representado pela cor vermelha |

Fonte: Adaptado Leitão (2012)

2.3.1 – Mapeamento de processos

Mapeamento de processos é um mecanismo para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios (ERNEST; YOUNG, 1997 *apud* KINTSCHNER; BRESCIANI FILHO 2004).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (Villela, 2000 *apud*. Hunt, 1996).

Para Kintschner; Bresciani Filho (2004) os principais objetivos do mapeamento de processos são garantir:

- Melhoria dos processos, tendo como objetivo eliminar processos e regras obsoletas e ineficientes e gerenciamento desnecessário;
- Padronização de documentação;

- Facilidade na documentação;
- Destreza de leitura;
- Homogeneidade de conhecimento para todos os membros da equipe; complemento total na documentação dos processos.

Ao mapear os processos, o administrador pode entender e diagnosticar melhor quais são as atividades executadas e desenvolvidas em um determinado setor. Durante a execução das atividades diárias da empresa, variações no processo podem ocorrer por diversos fatores, a partir do momento que essas variações deixam de ser esporádicas e passam a ser constantes, ou seja, novos procedimentos passaram a ser utilizados para execução da atividade, a consequência é a modificação do processo original (ROTONDARO, 2005).

Biazzo (2000) sugere as seguintes etapas do mapeamento de processos:

- Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
- Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de "*author-reader*" (onde o "*reader*" pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

2.3.2 – *Business Process Modeling Notation* – BPMN

Visando a melhoria dos processos, a modelagem deve atingir os objetivos de entendimento, aprendizado, documentação e aprimoramento processual (ALMEIDA NETO, 2011). Para viabilizar a utilização dessa técnica, algumas notações foram desenvolvidas. A escolha da notação vai depender da cultura da empresa, do nível de compreensão do modelo por parte dos interessados na modelagem, e no nível de detalhe e informações exigidos para o modelo. Destacam-se as notações: *workflow*, UML - Linguagem de Modelagem Unificada, modelos de simulação, BPMN - Notação para Modelagem de Processos de Negócio e arquiteturas de negócios (DÁVALOS, 2000; PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

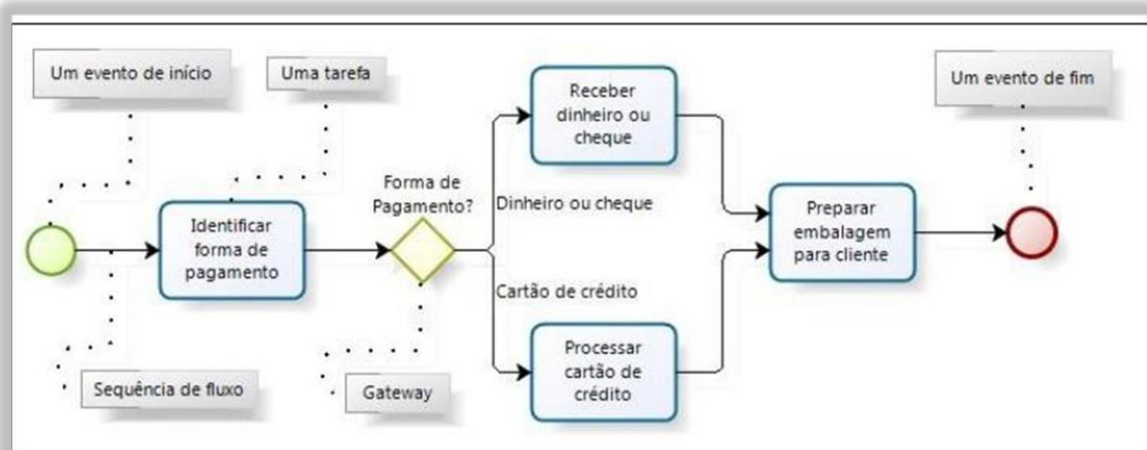
A notação mais comum é a *Business Process Modeling Notation* – BPMN. Trata-

se de uma técnica voltada para a definição e documentação de processos de negócios com padrões de notação bem definidos. É uma das técnicas mais completas e promissoras atualmente, com apenas quatro símbolos principais é possível construir modelos de processos: atividades, eventos, gateways (decisões) e sequencia de fluxo (ALMEIDA NETO, 2011).

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) consideram um ponto fraco desse modelo, por conter uma simbologia particular, sua notação ainda não está amplamente difundida.

Na Figura 3, através da representação das etapas do processo de atendimento de solicitação do congresso nacional, é possível identificar como ocorre a modelagem de processos através da metodologia BPMN:

Figura 3 - Modelo de modelagem de processo BPMN



Fonte: Braconi e Oliveira (apud TOLFO; MEDEIROS; MOMBACH, 2013, p. 7).

A gestão de processos de negócio — *Business Process Management – BPM* — representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais e tradicionais. Tal visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Seu objetivo é tornar os processos padronizados, o que resulta em aumento de produtividade e maior eficiência. Isso é feito por meio de várias etapas, que envolvem análise de rotinas, definição de metas, execução e monitoramento de tarefas, além da administração do processo como um todo.

O setor público se vê cada vez mais impelido a adotar a gestão de processos, inclusive para cumprir exigências de agências reguladoras. Desde o começo dos anos 1990, o governo federal programa ações que visam maior qualidade no atendimento e

aumento da produtividade. Neste cenário, o BPM pode acelerar os resultados, permitindo que procedimentos administrativos e políticos sejam ordenados, gerenciados e controlados de um modo mais eficaz.

2.3.3 - Fluxograma

Para Pavani e Scucuglia (2011), o fluxograma compreende um conjunto simples de simbologia para elementos primários de processo e possuem três regras gerais: (a) utilizam símbolos de início, setas, retângulos, paralelogramos, losango e conectores; (b) podem ser usados outros símbolos de adoção menos universal e (c) devem ser desenhados da esquerda para a direita ou de cima para baixo.

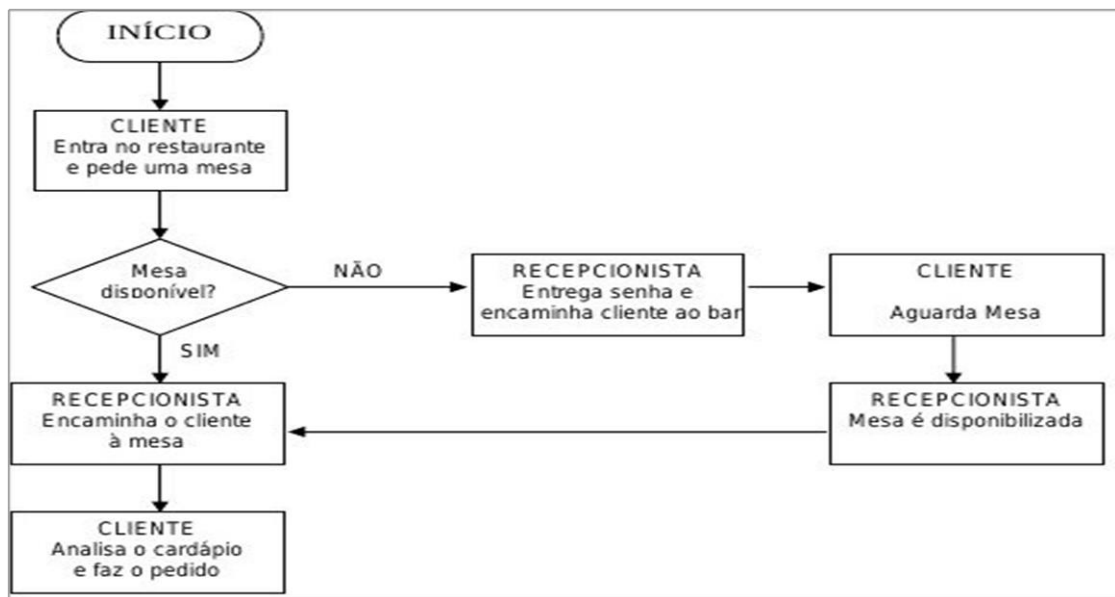
O estabelecimento de fluxogramas é essencial para a padronização e para o entendimento de processos, pois devem ser estabelecidos para todas as áreas da empresa pelas próprias pessoas que nela trabalham. Seus principais objetivos são garantir a qualidade e aumentar a produtividade. Ele é o início da padronização (CAMPOS, 2004).

Conforme Schmenner (1999), Krajewsky, Ritzman e Malhotra (2009), eles possuem a função de simbolizar os processos, que desse modo permitem tornar as etapas das atividades mais compreensíveis e fáceis para gerenciar e melhorar quando necessário. Além disso, possuem a função de representar seus fluxos, sejam de clientes, de informações e de materiais, sendo capazes de descrever quais são as sequências do processo, quais as tecnologias utilizadas e os equipamentos escolhidos.

Eles consistem em um elemento chave para o aperfeiçoamento dos processos empresariais, aperfeiçoando fluxos pobremente organizados, de forma que bons fluxogramas destacam as áreas em que procedimentos confusos podem influenciar a qualidade e a produtividade, além de facilitar a comunicação entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade em esclarecer os processos mais complexos (HARRINGTON, 1993).

A Figura 4 consiste em um exemplo de fluxograma, meramente ilustrativa, que se refere ao atendimento de clientes em um restaurante. Nele é possível observar o fluxo de atividades, as decisões que envolvem o processo e o seu sequenciamento.

Figura 4 - Exemplo de um fluxograma



Fonte: SEBRAE (2005).

2.3.4 – Identificando processos críticos

Definir os processos críticos de uma empresa significa identificar os processos que mais agregam valor ao que é produzido. Conhecendo bem esses processos torna-se mais fácil atribuir prioridades, destinar recursos e meios às atividades de maior importância, permitindo uma análise e redesenho de um processo mais seguro, assim como estabelecer pontos de controle para o seu gerenciamento (D’ASCENÇÃO, 2007).

Alguns autores utilizam o termo “processo-chave” com o mesmo significado de “processo crítico”, por exemplo, Rotondaro (2005) que define processos-chave como sendo os processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e gestores. Oliveira, S. (2011), define que processos críticos são os que causam maior impacto nos clientes internos. Os dois autores utilizam o mesmo conceito para temas diferentes. Nesse estudo será utilizado o termo processo crítico.

A identificação dos processos críticos da organização compreende uma das fases de implementação da gestão de processos. De acordo com Rotondaro (2005), a melhoria do desempenho em áreas críticas traz com resultados a redução da complexidade, do retrabalho ou dos custos destes processos.

Para selecionar os fatores-chave é necessário determinar variáveis críticas de sucesso, que permitam a organização realizar os objetivos estratégicos definidos

anteriormente. Satisfação dos clientes, qualidade, confiabilidade, inovação, flexibilidade, agilidade, são alguns exemplo de fatores- chave (ROTONDARO, 2005).

É preciso relacionar cada um dos fatores-chaves a todos os processos, o conjunto desses processos deve ser suficiente para atingir os objetivos do negócio. Para o cumprimento desse passo, utiliza-se a matriz FC-P, Fatores-Chave *versus* Processos. Por último, selecionar os processos prioritários significa destacar aqueles que têm maior impacto sobre os negócios e o pior desempenho, a matriz FC-P é suficiente para identificar quais os processos críticos da gerência de suporte administrativo - GESA.

2.3.5 – Análise e melhoria contínua dos processos

A análise de processos verifica a maneira de como o trabalho é realmente executado, com o objetivo de identificar oportunidades para aperfeiçoá-los, iniciando através da identificação de novas oportunidades para melhorias e terminando com as suas implementações, que acabam retornando ao início, criando assim um ciclo de melhoria contínua no processo (KRAJEWSKY; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Nesse mesmo sentido, Harrington (1993) acrescenta que aperfeiçoar processos significa garantir que a empresa possua processos que eliminem os erros e minimizando os atrasos, para que, dessa forma, sejam fáceis de executar, além de tornarem-se adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes e consequentemente alcançando maior vantagem competitiva.

Mello (2011) complementa que melhorar um processo não quer dizer alterá-lo totalmente, mas sim reduzir os desperdícios, tanto de materiais como desperdícios de tempo dos que o executam, melhorando a qualidade dos resultados. Dessa forma, se faz necessário melhorar sempre as pessoas, os ambientes e os processos.

Os autores Krajewsky, Ritzman e Malhotra (2009) descrevem seis etapas que acreditam ser necessárias para a análise e melhoria de processos, são elas: (a) identificar oportunidades; (b) definir o escopo; (c) documentar o processo; (d) avaliar o desempenho; (e) redesenhar o processo e (f) implementar as mudanças.

Para identificar as melhorias a serem implementadas, que é o principal objetivo da análise de processo, de acordo com os autores mencionados acima, pode-se propor utilizar a técnica do *brainstorming*, para que os envolvidos diretamente e indiretamente nos processos analisados possam contribuir de forma significativa no seu

aperfeiçoamento, apresentando ideias, sugestões e importantes contribuições para se alcançar os resultados desejados, tornando-os comprometidos com as mudanças e com o processo num todo.

2.3.6 – Padronização

Henry Ford foi o primeiro a utilizar a padronização na sua empresa de grande escala de produção, ele possuía uma visão bem formada em relação a ela e a mantinha como referência para a inovação (LIKER, 2005).

Segundo Liker (2005), quando a produção em massa tomou o lugar da forma de fabricação predominante da época, a padronização de produção se tornou uma área bastante estudada e aprimorada com o passar do tempo, embora o precursor da padronização tenha sido Frederick Taylor, com seu estudo de tempos e métodos nas empresas do setor automotivo.

Padronizar significa reunir as pessoas envolvidas no processo e discutir os seus procedimentos até que se encontre aquele que for melhor, ou seja, analisar o processo e melhorá-lo de forma a corrigir suas falhas, para posteriormente introduzir o padrão na empresa, treinando as pessoas e assegurando que o processo será executado de acordo com o que foi estabelecido, para que a padronização seja aplicada corretamente e esteja de acordo com os propósitos da organização (Campos, 2004).

Para Mello (2011), padronizar consiste em realizar determinadas tarefas sempre da mesma maneira, com o propósito de alcançar sempre o mesmo resultado. É o método que define os processos e procedimentos das empresas, de forma a auxiliá-las a manter a qualidade em todos os seus aspectos. O autor ainda complementa que é difícil falar sobre qualidade sem que haja uma padronização dos processos, pois se não existe um padrão estabelecido para gerar os produtos e/ou serviços, se torna impossível melhorá-los.

A padronização dentro de uma empresa não significa apenas registrar os procedimentos padrões, mas também certificar-se de que eles sejam seguidos sempre da maneira estabelecida, de forma a minimizar as chances de erro e alcançando os resultados esperados, além de auxiliar no treinamento pessoal, tornando mais simples desenvolver o conhecimento necessário para as pessoas executarem as tarefas (BARROS; BONAFINI, 2015).

Nesse sentido, Campos (1999) acrescenta que a padronização deve ser mantida

dentro das empresas como algo que trará melhorias na qualidade, custo, cumprimento de prazos, segurança, fazendo com que as pessoas discutam sobre aquilo que será padronizado, além de estabelecer o procedimento padrão e o seu devido cumprimento. Além disso, sua alteração é incentivada como forma de melhoria nos processos.

O Procedimento Operacional Padrão (também conhecido como Norma Operacional Padrão ou Instrução de Trabalho), seja este técnico ou gerencial, é a base para garantia da padronização das tarefas de uma empresa, e assim garantir a seus usuários um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final. É um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão (COLENGHI, 1997; DUARTE, 2005).

O POP é, portanto, uma ferramenta de gestão da qualidade que busca a excelência na prestação do serviço, procurando minimizar os erros nas ações rotineiras. É uma ferramenta dinâmica, passível de evolução que busca profundas transformações culturais na instituição, nos aspectos técnicos e políticos-institucionais (COLENGHI, 1997).

Um POP tem o objetivo de padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais, para o funcionamento correto do processo. Ou seja, um POP coerente garante ao usuário que a qualquer momento que ele se dirija ao estabelecimento, as ações tomadas para garantir a qualidade sejam as mesmas, de um turno para outro, de um dia para outro. Ou seja, aumenta-se a previsibilidade de seus resultados, minimizando as variações causadas por imperícia e adaptações aleatórias, independente de falta, ausência parcial ou férias de um funcionário (COLENGHI, 1997).

2.4 - Gestão por processos e organizações públicas

Bresser Pereira e Spink (2001) apontam que a administração pública brasileira vem evoluindo historicamente, tendo como base inicial a administração patrimonialista, passando pela burocrática e dirigindo-se para a gestão pública gerencial, as quais apresentam as seguintes características:

- **Administração patrimonialista:** refere-se à transformação dos cargos públicos em favoritismo político, com pouco controle central pelo governo, trazendo a multiplicação de órgãos públicos e sua feudalização por interesses privados, ocorridas entre os anos de 1891 a 1930;

- **Administração burocrática:** foi o modelo utilizado a partir dos anos 30, substituiu o patrimonialista e trouxe a ênfase no controle, na centralização de decisões e na hierarquia focada no princípio da unidade de supervisão com rotinas; e
- **Administração pública gerencial:** iniciada nos anos 80, com ênfase no cliente, ou seja, no cidadão como um beneficiário dos serviços e produtos das organizações públicas. Esse modelo busca a descentralização das ações organizacionais, o controle do desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho e a delegação de responsabilidade aos gestores públicos.

As principais características da administração pública gerencial, que também é chamada de nova administração pública, de acordo com Bresser-Pereira (1997), são:

- Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;
- Ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão;
- Fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou “corpos” de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;
- Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
- Distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido;
- Transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- Adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos de controle social direto, do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada;
- Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Em 1995, com a eleição de Fernando Henrique Cardoso (FHC), o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare) desenvolveu uma nova política de organização do Estado, introduzindo e idealizando no Brasil a administração pública gerencial.

Contudo, percebe-se que os objetivos de reforma da administração pública brasileira, de um modelo patrimonialista-burocrático para outro gerencial-social, ainda não foram plenamente atingidos com a Reforma do Estado de 1995, mas esta serviu para institucionalizar uma série de mudanças nos governos posteriores de todos os níveis e esferas (KLERING; PORSSSE, 2014).

Sendo assim, essa mudança de paradigmas na administração pública parece indicar a importação de tecnologias gerenciais oriundas da iniciativa privada para o serviço público.

Deve-se notar, contudo, que existem várias características específicas do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança, tais como: hierarquias rígidas; cultura do setor; estabilidade dos funcionários; mudanças de gestão periódica, muitas vezes enfatizando adaptações organizacionais de curto prazo.

Em organizações públicas, na visão de Bergue (2010), a atuação das pessoas no ambiente organizacional ocorre segundo procedimentos de trabalho de caráter relativamente estável, ou seja, conforme uma sucessão de atividades que consome recursos e gera um resultado pretendido, marcados por um sensível grau de continuidade.

Em complemento, o autor infere que a compreensão dos métodos e processos de trabalho deve constituir um dos objetivos centrais de análise do gestor, com vistas à melhoria do desempenho das pessoas, com reflexos diretos no resultado da ação do Poder Público.

Assim, percebe-se que a gestão por processos vai além da administração burocrática na medida em que considera a satisfação dos colaboradores e os interesses dos usuários dos serviços públicos, em conformidade com as orientações da nova administração pública.

2.4.1 – Administração gerencial pública

Administração pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora

cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características (MAFRA, 2005).

O Estado marcado com uma administração gerencial é aquele que tem como objetivos principais atender a duas exigências do mundo atual: adaptar-se à revisão das formas de desempenho do Estado, que são empreendidas nos cenários de cada país; e atender às exigências das democracias de massa contemporâneas. A ideia mais adequada a este novo modelo resume-se em que o Estado burocrático não é mais capaz de atender às exigências democráticas do mundo atual.

Tal modelo de administração também tem como principal base a descentralizações administrativas, a instituição de formatos organizacionais com poucos níveis hierárquicos, flexibilidade organizacional, controle de resultados, ao invés de apenas controle, passo a passo de processos administrativos, adoção de confiança limitada, no lugar de desconfiança total, em relação aos funcionários e dirigentes e, por último e não menos importante, em uma administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social (MARE, 1997. p.8.).

A administração gerencial empreende adequar as organizações públicas aos seus objetivos prioritários, que são os resultados. Busca identificação com os usuários e incrementar sua eficiência com mecanismos de quase mercado ou concorrência administrada (MARE, 1997).

De acordo com Mare (1997) as estratégias da administração pública gerencial são voltadas:

- a) Para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
- b) Para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
- c) Para o controle posterior dos resultados.

2.4.2 – Modelo de excelência em gestão pública

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) tem como principais referências modelos internacionais (Prêmio Deming – Japão; Prêmio Baldrige – EUA) e nacionais

(Modelo de Excelência Gerencial da Fundação Nacional da Qualidade). Para participar do MEGP, as organizações precisam passar por uma auto avaliação, a partir da aplicação de um ciclo de aprendizagem e melhoria contínua pressuposto pelo ciclo PDCA, clássica ferramenta de qualidade preconizada por Deming e Shewhart, gurus da qualidade. Quando realizada de forma sistemática, a avaliação torna-se mecanismo de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da excelência em gestão pública por permitir a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria. O processo de avaliação é complementado pela criação de um Plano de Melhoria da Gestão - PMG (LARCERDA; FREITAS, 2016).

.2.5 – Identificação dos processos da organização

Para se identificar os processos de uma organização é possível adotar uma série de metodologias existentes. O grupo de práticas de auditoria da ISO 9001, no guia de abordagem de processo para a implementação da norma, apresenta seis etapas possíveis para a criação de uma abordagem por processos (2007),

Na primeira, deve-se definir o propósito da organização para identificar quais são os requisitos, necessidades e expectativas que ocasionarão as saídas. Para tal, é preciso manter uma constante comunicação com o cliente, visto que são os seus interesses que norteiam as expectativas da empresa.

Na segunda se delimita as políticas e os objetivos visando à atuação correta da organização no mercado, entendendo que “com base nessas políticas, a direção deve estabelecer os objetivos para as saídas desejadas (por exemplo: produtos, desempenho ambiental, desempenho de segurança e saúde no trabalho)” (ISO 9001, 2007, p. 7).

Apenas após a finalização dos pontos de direcionamento da empresa, é que se determinam os seus processos organizacionais (Etapa três), buscando, na quarta etapa, delimitar a sequência correta desses e suas interações, identificando cada cliente, entrada e saída do processo.

A quinta fase seria a atribuição do responsável que terá o papel de garantir a implementação, manutenção e melhoria desses processos, podendo essa autoridade ser delegada não apenas a um único indivíduo, mas a todo um grupo de pessoas que tenham uma visão geral das atividades.

Para finalização completa do estudo de processos, a etapa seis se trata em definir

os meios formais nos quais serão documentados os dados levantados, sendo importante definir quais os processos que devem conter nesse documento, levando em consideração fatores como: porte da organização e ramo de atividade; complexidade, criticidade e interações do processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2008), o conhecer só poderá ser classificado como científico a partir da possibilidade de identificação das operações mentais e das técnicas que foram utilizadas nas verificações de seus dados, ou seja, quando é possível determinar um método que possibilitou a construção desse conhecimento. Método é um caminho utilizado para se alcançar determinado fim (PRODANOV; FREITAS, 2013. p. 24).

Neste capítulo serão elucidados os métodos e técnicas utilizadas na pesquisa para coletar dados e analisar os resultados obtidos, além de apresentar o ambiente no qual foi realizado o estudo.

3.1 – Caracterização da pesquisa

Várias são as formas de se classificar uma pesquisa científica, Gil (2008) apresenta dois métodos possíveis: os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação e os que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados.

O primeiro consiste em demonstrar os procedimentos lógicos seguidos para a construção do saber científico a respeito de um fato da natureza ou social, sendo desenvolvido “a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações” (GIL, 2008, p. 9). Esta classificação é composta pelo grupo dos métodos: dedutivo, indutivo, hipotético dedutivo, dialético e fenomenológico, que segundo o autor: “Cada um deles vincula-se a uma das correntes filosóficas que se propõe a explicar como se processa o conhecimento da realidade. O método dedutivo relaciona-se ao racionalismo, o indutivo ao empirismo, o hipotético-dedutivo ao neopositivismo, o dialético ao materialismo dialético e o fenomenológico, naturalmente, a fenomenologia”.

Já o segundo método é caracterizado por fornecer ao pesquisador os meios necessários para alcançar objetividade e precisão no estudo de fatos sociais, sendo seu grupo formado pelos métodos experimental, observacional, comparativo, estatístico, clínico e o monográfico (GIL, 2008). Para esta pesquisa foram utilizados os métodos dedutivo e observacional.

Como a delimitação do objetivo da pesquisa consistiu em identificar possíveis pontos de melhoria nos processos organizacionais através da modelagem de seus

processos, pode-se enquadrar o estudo quanto a sua natureza como uma pesquisa aplicada, visto que procura gerar conhecimento a partir da aplicação de uma técnica prática voltada a solucionar problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa expõe seus dados estudados a partir de uma abordagem qualitativa, verificando, através de entrevista informal e observação, o comportamento organizacional presente no ambiente do estudo. A Pesquisa Qualitativa parte da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, no qual o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave e tende a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais desse tipo de abordagem (SILVA; MENEZES, 2001).

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa pode-se classificar o estudo como uma pesquisa descritiva, pois este tipo de pesquisa “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p.123).

Os procedimentos técnicos que foram utilizados, neste estudo enquadram-se em três classificações: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de Caso. A pesquisa bibliográfica é aquela que se utiliza de dados já existentes no meio científico, ou seja, aquele tipo de fonte que se busca em documentos, obras escritas, impressas em editoras, entre outros (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2010) pode ser elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. O autor ainda expõe que “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 30).

Como principais fontes de dados para a construção desse estudo, foram utilizados livros, artigos científicos, manuais de gestão e informações derivadas de órgãos públicos disponíveis na Internet. Essas fontes podem ser verificadas na parte destinada às citações das referências utilizadas.

Outro elemento técnico que se introduz neste trabalho é o estudo de caso que de acordo com (GIL, 2010), é uma metodologia de pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo.

A coleta de dados e sua análise se dá na mesma forma que nas pesquisas de campo, o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo, de modo a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências (SEVERINO, 2007).

Já a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, as fontes são diversificadas e dispersas, a exemplo de arquivos de órgão públicos.

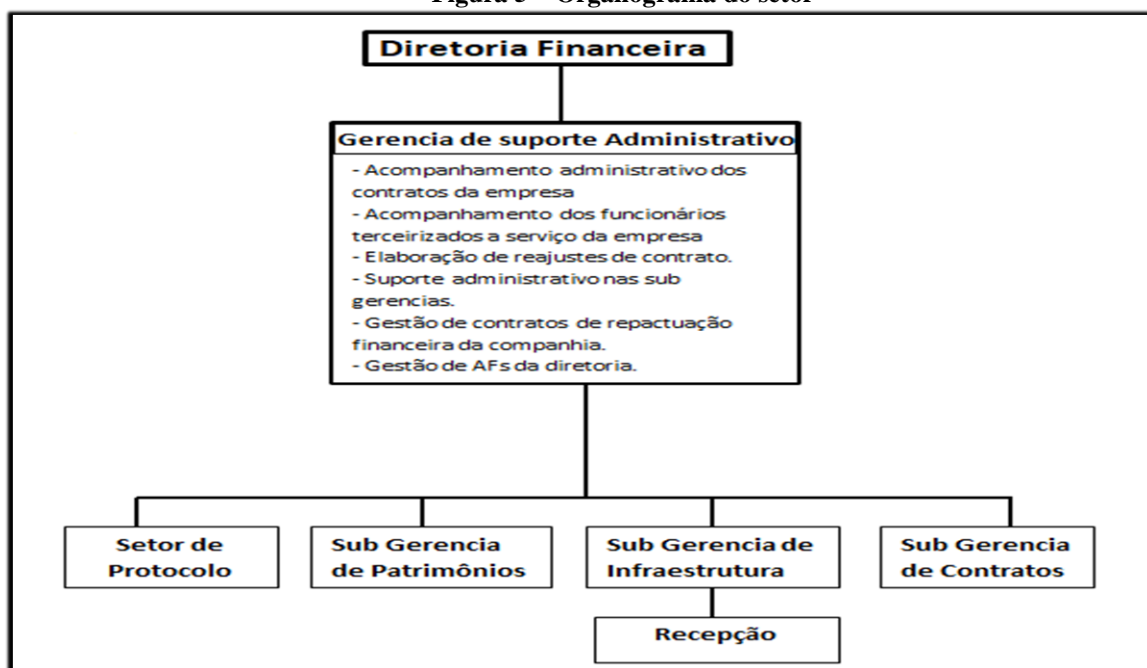
Tal tipo de pesquisa se assemelha bastante à pesquisa bibliográfica nos caminhos que utiliza, sendo muitas vezes difícil diferenciar uma da outra (FONSECA, 2002).

3.2 – Ambiente da pesquisa

Com cinquenta e seis anos de existência a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – Cagepa surgiu a partir da junção de duas empresas a Sanecap e a Sanesa ambas foram criadas em 1955 e atuavam em regiões diferentes do estado. Onze anos depois, em 1966, foram unidas, e no dia 30 de dezembro do mesmo ano a Cagepa surgiu. Desde então, praticamente todas as cidades paraibanas passaram a ser atendidas pela companhia. Atualmente a Cagepa possui o monopólio do serviço de fornecimento de água e coleta de esgoto de todo o estado. Dentro da empresa Cagepa encontramos atualmente 5 diretorias e cerca de 14 gerências que trabalham em conjunto operando para uma melhor qualidade na prestação do serviço de fornecimento de água. (CAGEPA, 2018)

A gerência abordada neste trabalho é a Gerência de Suporte Administrativo – GESA que está ligada diretamente a diretoria financeira da empresa, prestando os mais variados serviços tanto de suporte em sub gerencias como em atividades que envolvem as diretorias como um todo. A figura 5 mostra como funciona esta gerência e sua estrutura:

Figura 5 – Organograma do setor



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No período de realização do estudo, entre fevereiro e maio de 2018, a empresa contava com um três mil e quatro servidores, espalhados pelas seis filiais que a empresa possui no estado, nas regiões do Litoral, Brejo, Borborema, Espinharas, Rio do peixe e Alto piranhas. Além dos servidores efetivos, a organização possui vários funcionários terceirizados que prestam serviço para a mesma e são contratados indiretamente pelas empresas que prestam serviços a Cagepa.

Entre as todos os setores existentes dentro da Cagepa, a Gerencia de Suporte Administrativo foi à escolhida pelo simples fato do aluno autor da monografia ter tido a vivência de estagiar em tal setor, além do fato de ter existido uma percepção por parte do mesmo de que a gerência não utiliza nenhuma ferramenta para formalização e padronização de seus processos, o que é algo prejudicial para um setor que trata diretamente com administração dentro de uma organização do porte da Cagepa. A escolha da GESA para ser o universo dessa pesquisa, aconteceu devido esse setor ter sido bem aberto a sugestões de melhoria em processos e talvez uma aplicação futura.

Na gerencia trabalham duas servidoras e dois estagiários, os quais executam as atividades inerentes ao mesmo. Como essa pesquisa não trabalha com a quantificação de dados, números ou modelos probabilísticos, não foi realizado nenhum procedimento estatístico para definir amostra.

3.3 – Método de coleta de dados

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa e tem como objetivo conseguir elementos que permitam o alcance dos objetivos propostos. Em um estudo de caso, a coleta de dados deve ser realizada de forma que “os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados” (SEVERINO, 2007, p.121).

Existem determinados métodos e técnicas usados para o levantamento e registro de informações que apoiam a descrição dos processos de uma organização. De acordo com Valle, Oliveira e Braconi (2011), as técnicas têm a finalidade de promover a compreensão do pesquisador sobre a ordem, hierarquia e sequência lógica das atividades da organização que geram um bem ou serviço. O Quadro 5 mostra algumas técnicas, expostas por autores, para levantamento de informações necessárias para a descrição dos processos organizacionais.

Quadro 5 - Técnicas de levantamento de processos

| TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE PROCESSOS | |
|---------------------------------------|--|
| TÉCNICAS | CARACTERÍSTICAS |
| Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicada a um número reduzido de pessoas - Permite o diálogo interativo - Permite visualizar as reações dos entrevistados - Permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista |
| Questionário | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicado a um número grande de pessoas - Necessita ser bem estruturado e dirigido para o problema que se quer analisar - Permite pouca flexibilidade na sua estrutura - permite manusear grande número de informações |
| Workshop | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicado a um número reduzido de pessoas - Permite interação e discussão aberta - Produz resultados imediatos e evolução na forma de interpretar e tratar os processos |
| Observação | <ul style="list-style-type: none"> - É a verificação no local de trabalho, com pequenas interferências do analista - É aplicada para complementar o levantamento de informações sobre o processo, para garantir o entendimento sobre a situação analisada, ou quando o assunto for muito complexo ou muito específico. |

Fonte: VALLE; OLIVEIRA; BRACONI (2011, p. 29).

Entre as técnicas elencadas no quadro acima, a observação é uma das mais utilizadas pelo meio acadêmico. Nesse estudo, a coleta de dados foi realizada em vários momentos por entrevistas informais com o gestor e os funcionários e através da vivência do aluno e prática dentro do setor e da observação de como os processos eram executados por todos.

Para levantamento dos processos de trabalho utilizados dentro da gerência de suporte administrativo - GESA foi utilizada a técnica da observação, em que o pesquisador procurou participar da rotina da organização e observar o fluxo de suas etapas, assim como participou também do andamento de vários destes processos, levando em conta a convivência o trabalho dentro do setor estudado.

Observação, segundo Gil (2010):

É o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre fatos no dia a dia é que fornece indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. Alguns estudos valem-se exclusivamente de hipóteses desta origem (GIL, 2010, p.20).

O período de observação oficial da pesquisa foi de 4 meses (fevereiro/maio de 2018). Contudo, pelo fato do local estudado ser onde o pesquisador fez estágio, o mesmo já possuía um conhecimento prévio dos processos ali existentes, o que facilitou toda a captação de informação na ocasião da pesquisa. Deve-se destacar que ao longo do período de observação também foram feitas entrevistas com todos ali presentes de

gerente a funcionários para que pudessem ser levantados todos os processos daquele setor e os que eram considerados mais críticos, foi observado que existia uma grande dificuldade em desburocratizar as tarefas, uma vez que todas elas tinham necessariamente que ter o aval do gerente e que dependiam única e exclusivamente da presença dele no setor para o andamento deles.

De início para o levantamento dos processos foi utilizado um formulário de descrição dos processos que foi preenchido com auxílio do gerente, em seguida utilizei um formulário de roteiro dos processos para descrever quais ações eram tomadas no decorrer daquele processo e como ele se desenrolava no setor, ambos formulários estão em anexo nos apêndices A e B desta pesquisa respectivamente.

Durante a pesquisa, os dados foram colhidos inicialmente a partir da vivência do pesquisador com os processos no setor, em seguida foi tida uma conversa informal com o gerente que pontuou sua visão daqueles que poderiam ser os principais processos, após, foi utilizada a observação para definir quais os reais processos existentes na gerência. Essa etapa ocorreu durante 120 dias do mês de fevereiro a maio de 2018 sendo analisado o fluxo de processos da organização durante todos os dias de segunda a sexta, visto que, eram nesses dias os horários de expediente da organização.

3.4 Métodos de análise dos dados

Os esboços iniciais dos processos foram desenhados em folha de ofício e também no Word onde foi tida uma ideia de como poderiam ficar os processos depois de mapeados, sendo posteriormente registrados através de gráficos e fluxogramas de processos, ferramentas utilizadas na modelagem de processos de negócio. Para esse fim, o instrumento utilizado foi o *software* Bizagi, que segue a metodologia *Business Process Management Notation* (BPMN).

Também foi utilizada para elencar os processos, a notação FEPSC que serviu para identificar as fronteiras do processo, onde começam e terminam as atividades, quem são os fornecedores e clientes, o *input* do processo e o resultado gerado.

A identificação desses elementos FEPSC, o estudo de documentos emitidos pela gerência e a observação da execução dos processos, permitiu idealizar os modelos dos processos previamente, compreendendo o sentido dos fluxos das atividades ali

executadas. Sendo assim, pode-se dizer que as etapas de levantamento e análise dos dados desta pesquisa seguiram a seguinte sequência:

- Identificação dos processos da gerência
- Definição dos processos chave
- Mapeamento com fluxograma e FEPSC
- Realização de análise crítica
- Proposta de melhoria
- Padronização

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão exibidas as contribuições que o atual estudo efetivamente trouxe à o setor pesquisado, conforme as elucidações apresentadas no referencial teórico.

4.1 Definição dos processos da Gerência de Suporte Administrativo

Partindo-se do conhecimento anterior já adquirido pelo constante convívio no setor, na observação ocorrida durante o período da pesquisa, e nos constantes diálogos com o gerente, decidiu-se modelar os processos primários do setor, ou seja, os processos que se relacionam diretamente com o cliente interno e externo, visto que, dentre todos os outros processos apresentam maior demanda e complexidade estando esses relacionados mais a outros setores do que especificamente a Gerência de suporte Administrativo.

A partir da elaboração do desenho dos processos, procurou-se elencar as melhorias que poderiam ser apresentadas em processo, tentando assim reduzir o tempo necessário para a finalização de cada um deles.

4.1.1 Macrofluxograma

Tendo como base a metodologia aplicada, através das conversas, entrevistas, observações e dos documentos obtidos do setor, foi possível associar quais os principais processos existentes na GESA. Entre esses, foram identificados quais os processos que estão diretamente relacionados com os clientes internos e externos, que nesse caso podem ser os funcionários, fornecedores e regionais da Cagepa. A seguir estão listados os seis processos principais encontrados no setor estudado:

- a) Confecção de Autorização de Fornecimento
- b) Solicitação de compras de materiais
- c) Reajuste de aluguel de regionais
- d) Reajuste de nota fiscal de fornecedores
- e) Pagamento de nota fiscal de materiais
- f) Pagamento de nota fiscal de serviços

4.1.2 Identificação dos processos críticos

A Gerência de suporte administrativo não realiza apenas um tipo de serviço conforme mostrado, as atribuições identificadas no setor foram, realizar reajustes, providenciar pagamentos, e elaborar solicitações, além de todas as outras atividades pertinentes a uma gerencia administrativa e que não consistem em processos. Justamente por tal situação e tendo como base tais atribuições foi definido, juntamente com o gerente de suporte administrativo, quais seriam os fatores-chave para a identificação dos processos chave do setor: excelência, rapidez e legalidade. Estes fatores foram estabelecidos com base na burocracia que existe no setor, que deve estar seguindo todos os tramites que regem o modelo de gestão de processos existente na empresa.

Foi definido um peso para cada um desses fatores-chave, de acordo com a importância que cada um desempenha nas atribuições do setor. Como fator mais importante, foi definida a legalidade, a qual foi atribuída peso 3, pois todos os processos do setor tem que estar nos conformes legais, uma vez que qualquer desacerto jurídico pode acarretar em problemas futuros para a empresa. Ao fator excelência foi dado o peso 2, tal fator regula a condição do serviço prestado, incluindo a qualidade dos processos emitidos e que passam pelo setor.

Ao último fator o de rapidez, foi atribuído peso 1, pois se os processos existentes na gerência tiverem uma grande demora na sua execução haverá o empilhamento de processos o que acarretará em atrasos em pagamentos e reajustamentos e até mesmo em suspensão de contratos. Feito isso, o gerente juntamente com os outros dois funcionários do setor preencheram uma matriz FC-P, correlacionando os fatores-chave aos processos lá existentes e já citados na pesquisa.

Quadro 6: matriz FC-P (fatores-chave *versus* processos) da GESA

| PROCESSO | FATOR-CHAVE | LEGALIDADE PESO=3 | EXCELENCIA A PESO=2 | RAPIDEZ PESO=1 | TOTAL | ORDEM DE IMPORTÂNCIA |
|--|-------------|----------------------|------------------------|-------------------|-------|-------------------------|
| Confecção de autorização de fornecimento | | 27 | 18 | 8 | 53 | 1º |
| Solicitação de compra de materiais | | 25 | 12 | 7 | 44 | 3º |
| Reajuste de aluguel de regionais | | 22 | 14 | 9 | 45 | 2º |
| Reajuste de nota fiscal de fornecedores | | 21 | 16 | 6 | 43 | 4º |
| Pagamento de nota fiscal de serviços | | 18 | 12 | 7 | 37 | 6º |
| Pagamento de nota fiscal de materiais | | 21 | 14 | 7 | 42 | 5º |

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Depois de convidar os funcionários do setor a atribuir peso aos processos, foram somadas as notas e essa soma foi multiplicada pelo peso do fator-chave, chegando a um resultado total. Por exemplo, na célula de cruzamento do processo “Confecção de autorização de fornecimento” e fator-chave “legalidade”, foram somadas as notas atribuídas (3+3+3), o resultado da soma foi 9 que em seguida foi multiplicada pelo peso do fator-chave (9*3), obtendo o resultado 27. Esse procedimento foi repetido nos outros fatores-chave.

Após ter o resultado dos três fatores-chave para o processo “Confecção de autorização de fornecimento”, foram somados os três resultados (27+18+8), o total da soma deu 53. Este método foi repetido nos demais processos.

Através do resultado total obtido, os processos foram classificados em ordem decrescente de importância, a partir de então tivemos a visualização dos processos críticos da gerência. Em primeiro lugar ficou o processo “Confecção de autorização de fornecimento” com 53 pontos, em segundo lugar, ficou o processo “Reajuste de aluguel de regionais” com 45 pontos e em terceiro ficou o processo de “Solicitação de compra de materiais” com 44 pontos.

Através da visualização dos processos críticos, será feita na próxima seção o levantamento dos elementos FESPC dos processos críticos, visando entender um pouco mais sobre cada processo buscando assim a sua possível otimização posteriormente, também será apresentada a demonstração deles através do fluxograma atual de cada processo para uma melhor exemplificação.

4.1.3 Elementos FESPC dos processos críticos

Feito o levantamento, foram identificados os elementos FEPSC de todos os processos. Para um melhor entendimento, foram elaborados seis quadros que indicam o fornecedor, entrada, processo, saída e cliente de cada um deles.

Tais elementos colaboraram para definir as fronteiras, onde começam e terminam as atividades.

A identificação desses elementos seguiu uma ordem. O primeiro passo foi entender o objetivo do processo. O segundo destacar o resultado gerado pelo processo. O terceiro foi conhecer quem era o cliente, ou seja, quem iria receber o resultado motivado pelo processo. O quarto passo foi conhecer o fornecedores, mostrando as entradas do processo

e seus efeitos no resultado final. E por fim foram determinados os fluxos desses elementos no processo.

Esta última etapa consiste em uma concepção prévia dos modelos dos processos. A visualização gráfica desses modelos são fluxogramas, que foram elaborados com a utilização do *Bizagi* e serão apresentados mais a frente.

A seguir estão apresentados os seis quadros com os elementos FEPSC dos processos principais:

1) Processo I: Confecção de Autorização de Fornecimento

Quadro 7 - FEPSC: Confecção de Autorização de Fornecimento

| | |
|-------------------|---|
| FORNECEDOR | Gerência de suporte administrativo |
| ENTRADA | Protocolação do pedido de pagamento ao fornecedor |
| PROCESSO | Elaborar autorização de fornecimento |
| SAÍDA | Autorização de fornecimento confeccionada e cadastrada no sistema |
| CLIENTE | Fornecedor |

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

2) Processo II: Reajuste de aluguel de regionais

Quadro 8 - FEPSC: Reajuste de aluguel de regionais

| | |
|-------------------|---|
| FORNECEDOR | Gerência de suporte administrativo |
| ENTRADA | Pedido de renovação contratual das regionais |
| PROCESSO | Emitir calculo de reajuste conforme tabela IGPM |
| SAÍDA | Renovação de contrato finalizada |
| CLIENTE | Regionais |

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

3) Processo III: Solicitação de compra de materiais

Quadro 9 - FEPSC: Solicitação de compra de materiais

| | |
|-------------------|---|
| FORNECEDOR | Gerência de suporte administrativo |
| ENTRADA | Solicitação feita pelo setor no sistema |
| PROCESSO | Elaborar planilha de compras |
| SAÍDA | Compras feitas e entregues |
| CLIENTE | Almoxarife |

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

4) Processo IV: Reajuste de nota fiscal de fornecedores

Quadro 10 - FEPSC: Reajuste de nota fiscal de fornecedores

| | |
|-------------------|--|
| FORNECEDOR | Gerência de suporte administrativo |
| ENTRADA | Solicitação protocolada de reajuste de nota fiscal pelo fornecedor |
| PROCESSO | Reajustar a nota fiscal conforme tabela do INCC |
| SAÍDA | Cálculo de reajuste finalizado e enviado para a contabilidade |
| CLIENTE | Fornecedores |

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

5) Processo V: Pagamento de nota fiscal de material

Quadro 11: FEPSC: Pagamento de nota fiscal de material

| | |
|-------------------|--|
| FORNECEDOR | Gerência de suporte Administrativo |
| ENTRADA | Protocolização do pedido de pagamento da nota fiscal |
| PROCESSO | Avaliação do pedido de pagamento junto ao fornecedor |
| SAÍDA | Pagamento feito |
| CLIENTE | Gerência contábil |

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

6) Processo VI: Pagamento de nota fiscal de serviços

Quadro 12: FEPSC: Pagamento de nota fiscal de serviços

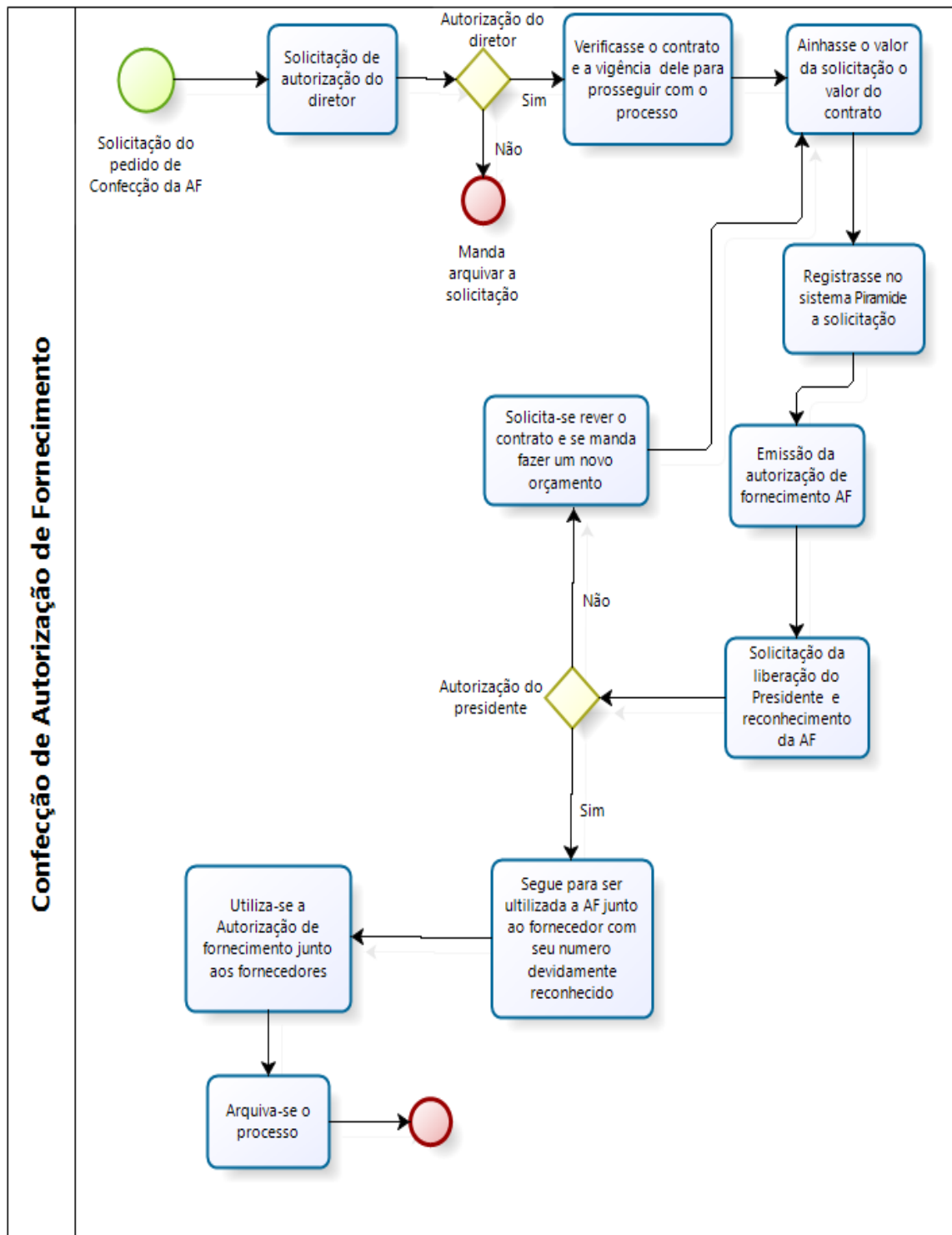
| | |
|-------------------|---|
| FORNECEDOR | Prestador de serviços |
| ENTRADA | Requerimento de pagamento pela prestação de serviços |
| PROCESSO | Realizar a avaliação da nota fiscal junto a gerência de obras |
| SAÍDA | Pagamento da nota fiscal feito |
| CLIENTE | Gerência de suporte administrativo e a Gerência de obras |

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

4.1.4 Fluxogramas atuais dos processos críticos

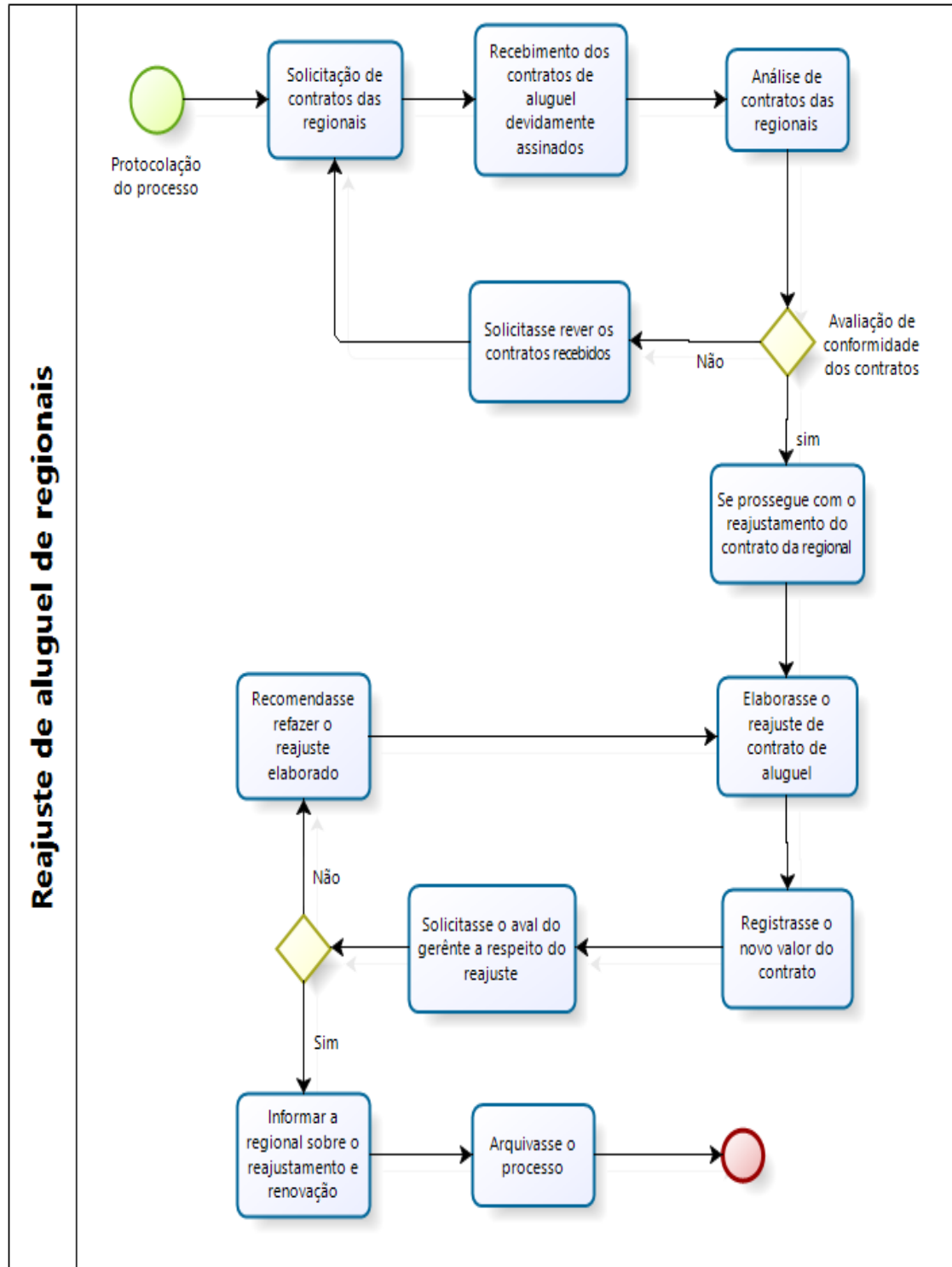
Nessa etapa do estudo, os modelos dos processos em questão que foram gerados são fluxogramas. Esses gráficos foram preparados no software *Bizagi*. Tais modelos buscam seguir a risca o fluxo dos processos dentro do setor estudado uma vez que o principal foco da pesquisa é avaliar os processos e auxiliar posteriormente na melhora do tempo de execução deles eliminando assim possíveis gargalos encontrados.

1) Processo I: Confeção de Autorização de Fornecimento

Figura 6 – Fluxograma atual do processo: Confeção de Autorização de Fornecimento

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

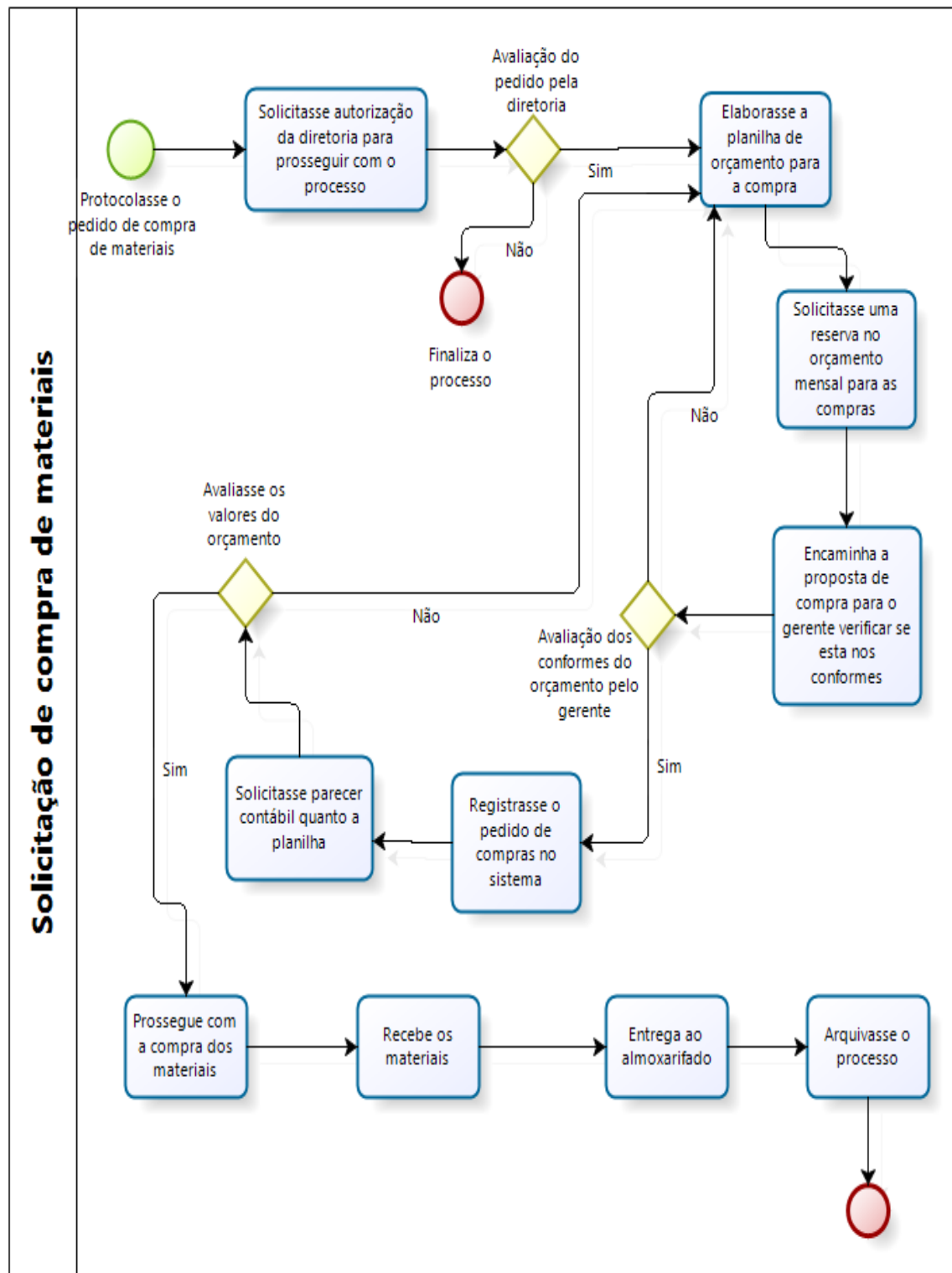
2) Processo II: Reajuste de aluguel de regionais

Figura 7 – Fluxograma atual do processo: Reajuste de aluguel de regionais

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

3) Processo III: Solicitação de compra de materiais

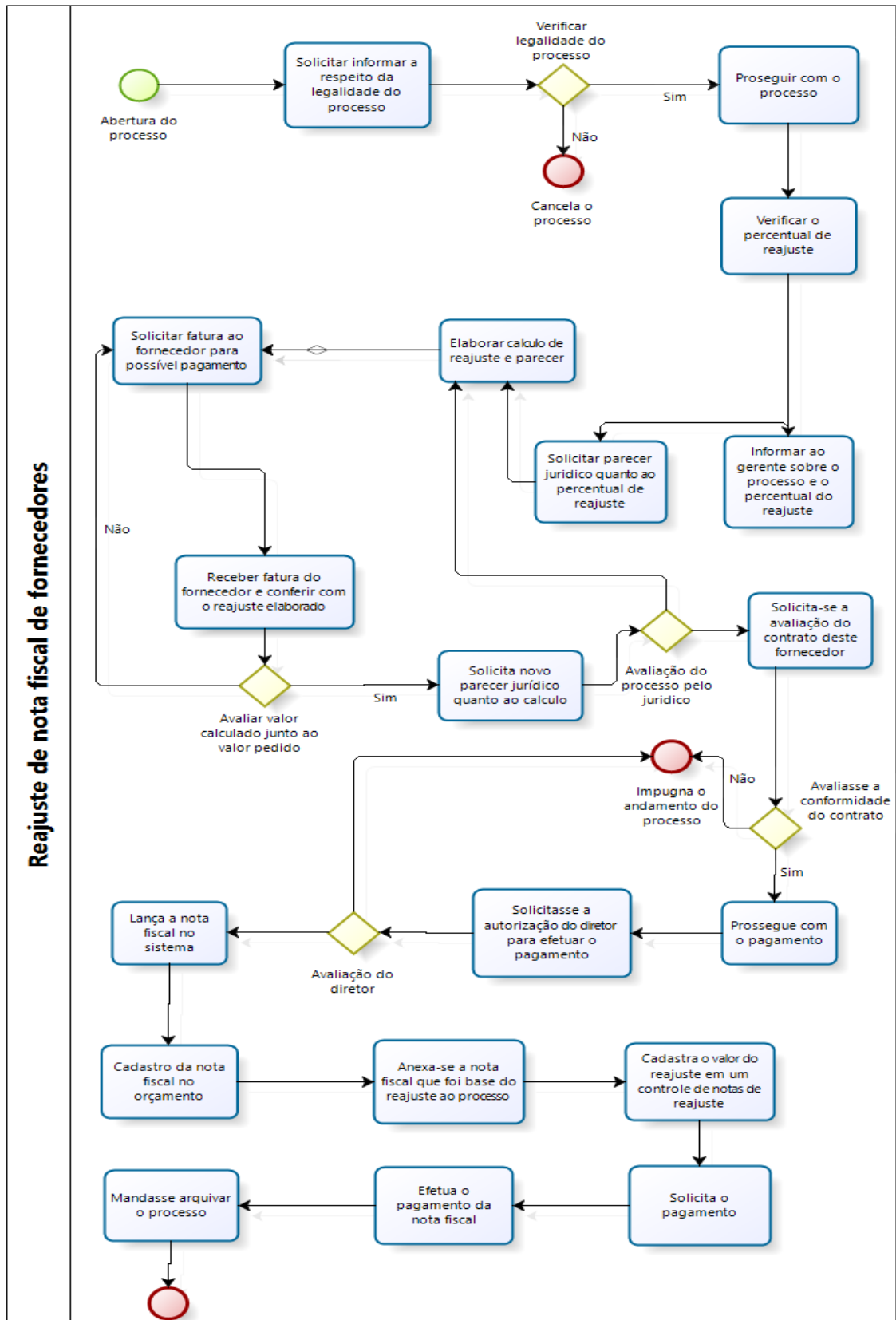
Figura 8 - Fluxograma atual do processo: Solicitação de compra de materiais



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

4) Processo IV: Reajuste de nota fiscal de fornecedores

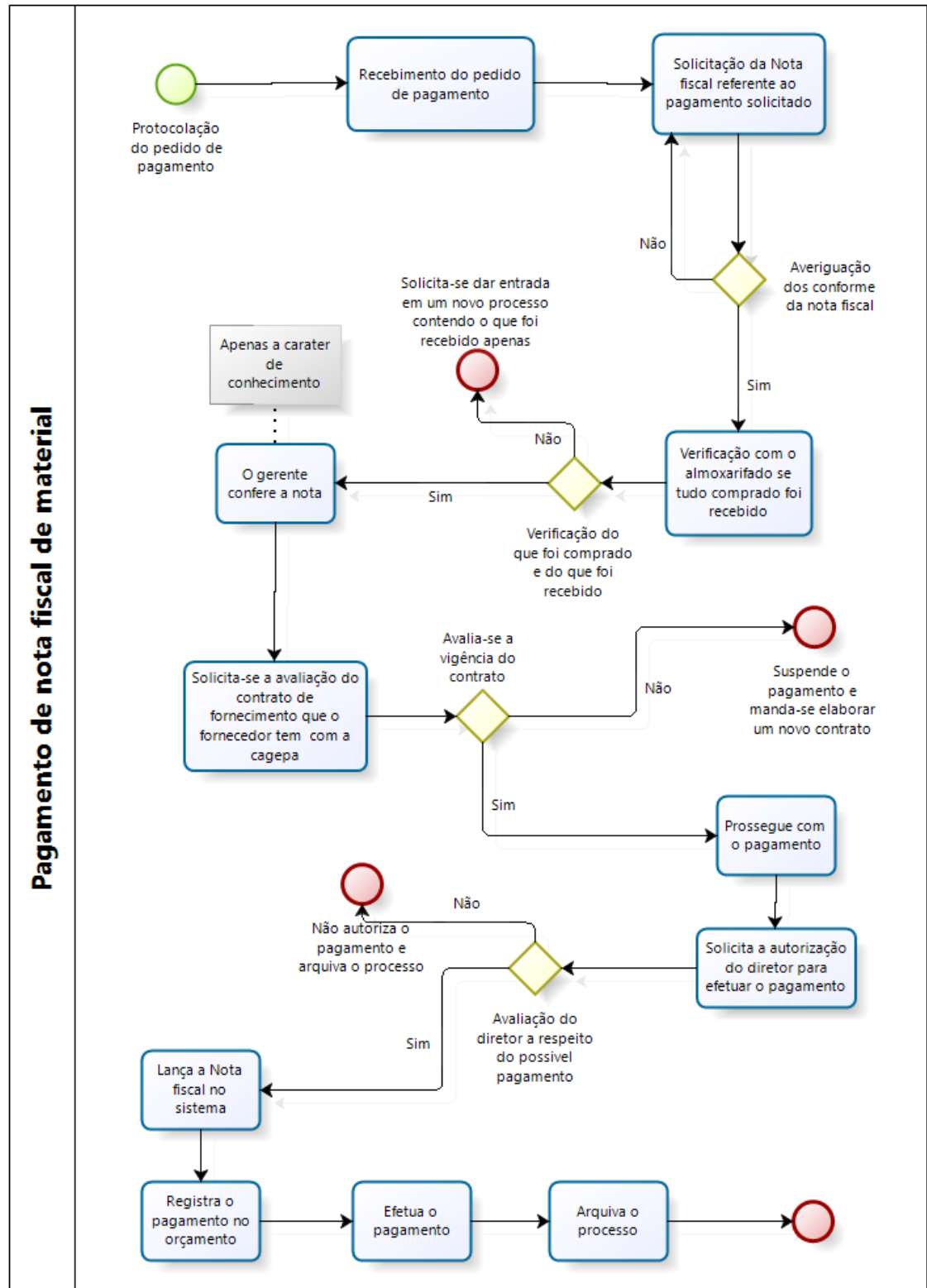
Figura 9 – Fluxograma atual do processo: Reajuste de nota fiscal de fornecedores



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

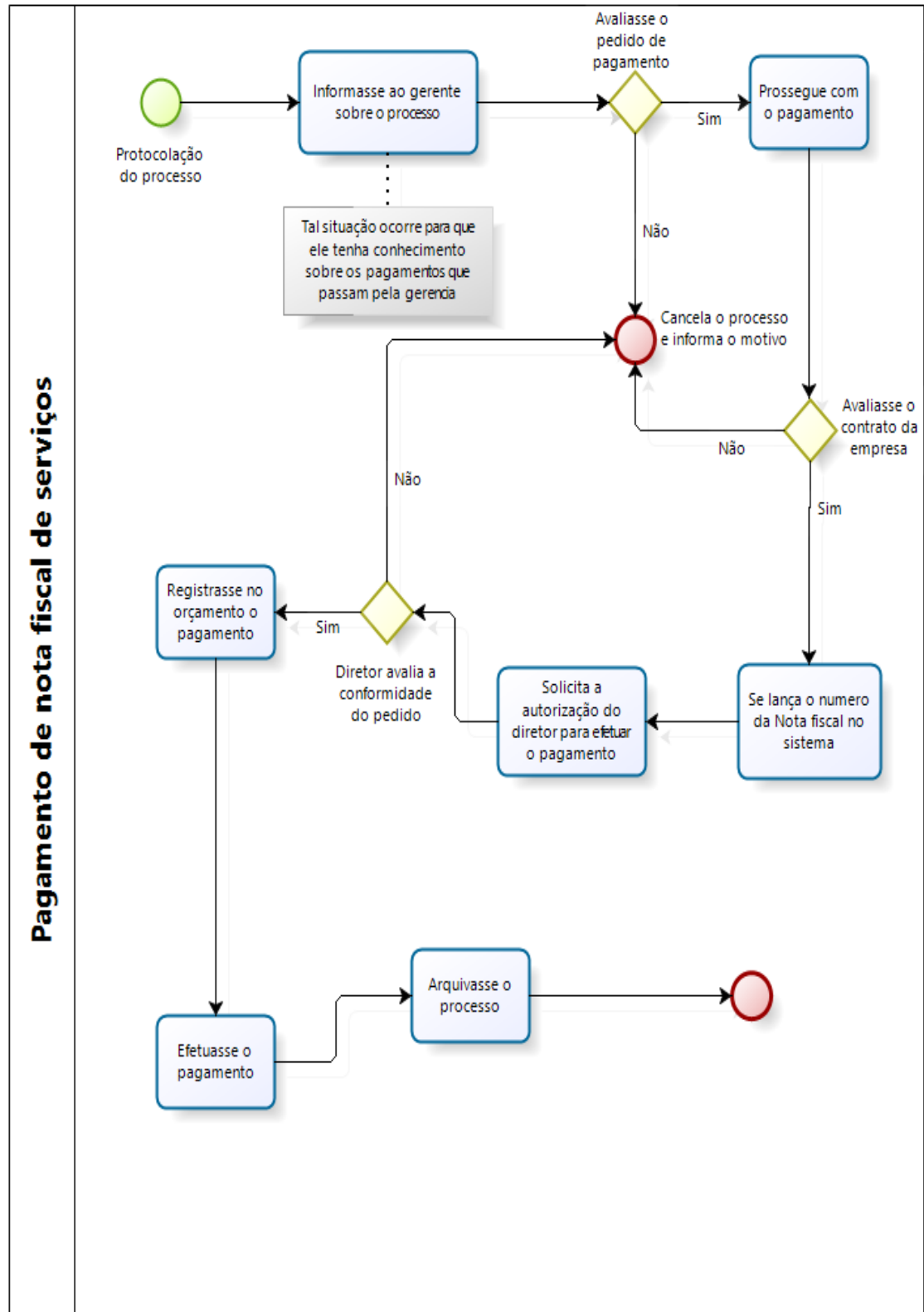
5) Processo V: Pagamento de nota fiscal de material

Figura 10 – Fluxograma atual do processo: Pagamento de nota fiscal de material



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

1) Processo VI: Pagamento de nota fiscal de serviços

Figura 11 – Fluxograma atual do processo: Pagamento de nota fiscal de serviços

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

4.2 PROPOSTAS DE MELHORIA DOS PROCESSOS CRÍTICOS

Tendo como base os procedimentos que foram feitos na etapa anterior, a identificação dos elementos FEPSC (Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente) de cada um dos processos, e a elaboração dos fluxogramas através do mapeamento dos processos, se propõe neste momento sugestões de melhorias aos seis processos que são os considerados mais críticos pela gerencia e que foram identificados através da matriz FC-P, que são: “Confecção de autorização de fornecimento”, “Reajuste de aluguel de regionais” e “Solicitação de compra de materiais”, “Reajuste de nota fiscal de fornecedores”, “Pagamento de nota fiscal de materiais”, e “Pagamento de nota fiscal de serviços”.

De início para cada um dos seis processos, uma melhoria que traria rapidez em sua execução e confiabilidade a eles seria uma redução dos gargalos existentes dentro do setor, gargalos estes que são trazidos pela alta burocratização no andamento dos processos e que poderiam ser resolvidos com a simplificação de determinadas atividades ou com a eliminação de repetição de algumas etapas dos processos que acabam por causar retrabalho dentro da gerência. Algo que deve ser considerado para a diminuição da burocratização nas atividades é a preparação e conhecimento dos funcionários que executam estes processos, uma vez que todos possuem longa jornada dentro da empresa e conhecem o andamento de todos os processos existentes dentro do setor de maneira clara e sucinta.

Um ponto crucial seria o setor implantar uma metodologia de gestão de processos pois a aplicação desta metodologia traria benefícios não apenas para a GESA e sim para todos os outros setores, uma vez que tais veriam os resultados obtidos na gerencia e se demonstrariam inclinados a aplicar tal metodologia dentro de seus locais de trabalho, o que alavancaria o trabalho da organização como um todo. É muito mais fácil para a empresa alinhar os procedimentos e ações a algum tipo de planejamento estratégico. Sendo assim, utilizando o embasamento teórico que já foi apresentado no decorrer deste trabalho, onde autores como Rontodaro e D’Ascensão citam que a melhoria dos processos críticos trás consigo a redução da complexidade e do retrabalho, foram elaborados novos fluxogramas para os processos críticos, no intuito de reduzir o tempo de andamento de cada um deles, buscando obedecer ao máximo os critérios de legalidade que são fundamentais dentro da organização.

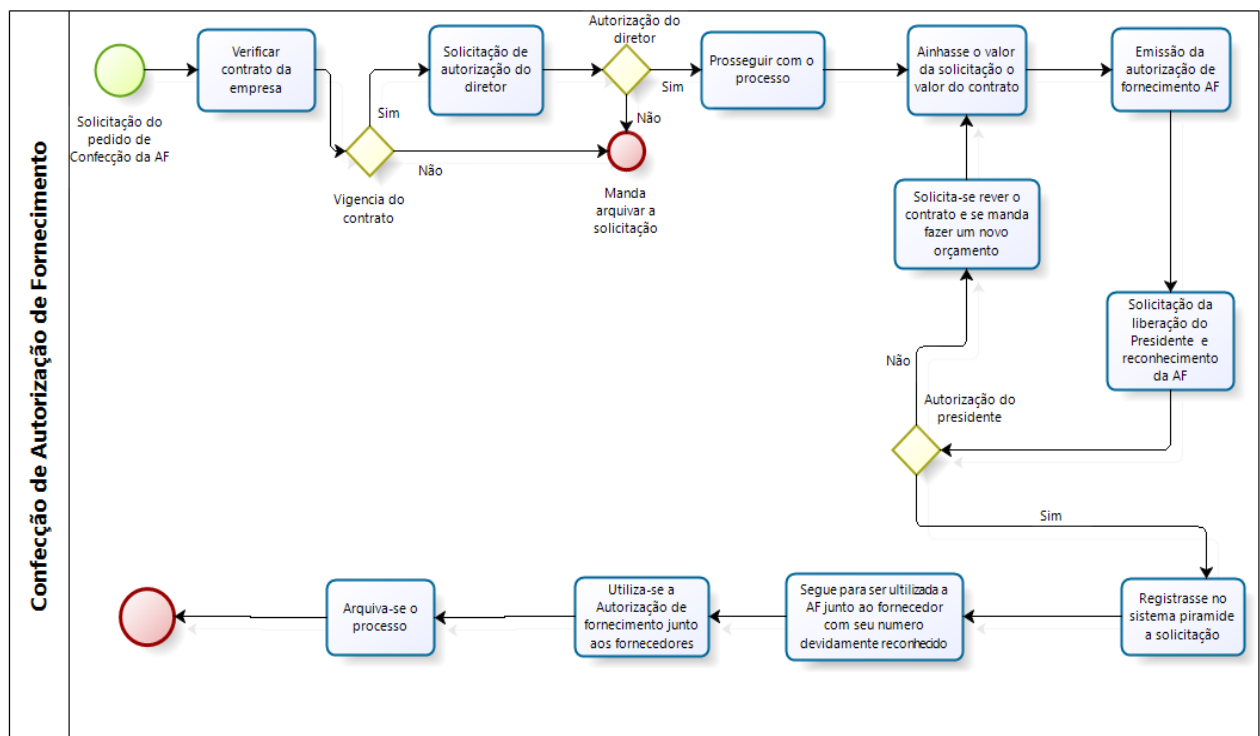
4.2.1 Processo I - Confeção de Autorização de Fornecimento

No que diz respeito ao processo de “Confeção de autorização de fornecimento”, as sugestões de melhoria propostas são:

- Depois de fazer o orçamento contendo o valor para a AF levar o processo até o presidente para a aprovação evitando assim retrabalho, uma vez que se ele reprovar a Autorização de Fornecimento que já foi emitida será necessário se fazer uma nova e o mesmo observando o valor do orçamento antes da confecção já reduziria um gargalo e se ganharia rapidez na execução do processo;
- Verificar o contrato da empresa assim que receber o processo, tendo em vista que uma empresa sem um contrato vigente não pode prosseguir com seu processo junto ao setor, evitando assim desperdício de tempo e de etapas desnecessárias no fluxo do processo já que o processo só pode prosseguir se tiver contrato.

Para uma melhor visualização a figura a seguir mostra como ficaria o processo depois de remodelado, levando em conta as alterações sugeridas dentro do fluxograma do processo atual.

Figura 12 - Remodelagem gráfica do processo crítico confecção de autorização de fornecimento - GESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

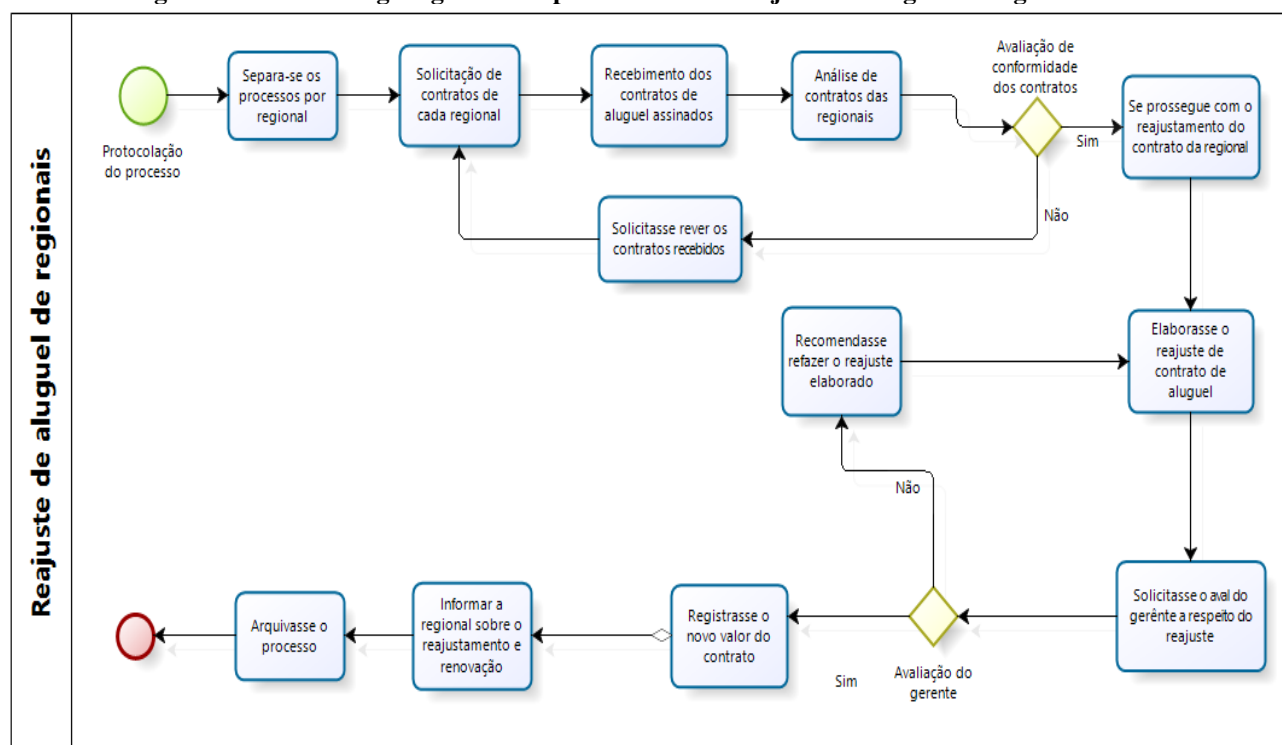
4.2.2 Processo II - Reajuste de aluguel de regionais

Sobre o processo “Reajuste de aluguel de regionais”, deu pra se notar que algumas etapas estão sendo colocadas em última instância sendo que deveriam ser avaliadas no início do processo o que conforme aconteceu no processo anterior acaba por causar retrabalho, sendo assim sugere-se:

- Inicialmente, seria importante definir o reajuste de cada regional separadamente, pois se percebe que o calculo e feito de maneira única quando vem a solicitação em um processo só, sendo assim sugere-se dar entrada no setor com um processo para cada regional, elaborando assim o seu respectivo reajuste uma vez que fica mais fácil distinguir e resolver quaisquer problemas futuros se os processos forem separados e não de maneira homogênea como acontece;
- Deve-se registrar o novo valor do contrato após o reajuste, somente quando o gerente avaliar e autorizar, uma vez que ao registrar o valor conforme ocorre no fluxo atual do processo e posteriormente mostrar ao gerente para análise, se existir alguma rejeição do reajuste por parte do mesmo, acabará por acarretar retrabalho para os funcionários do setor, gerando assim atraso na execução do processo.

Para exemplificar melhor a figura 13 mostra como ficaria o processo depois de remodelado, levando em conta as alterações sugeridas.

Figura 13 - Remodelagem gráfica do processo crítico reajuste de aluguel de regionais - GESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

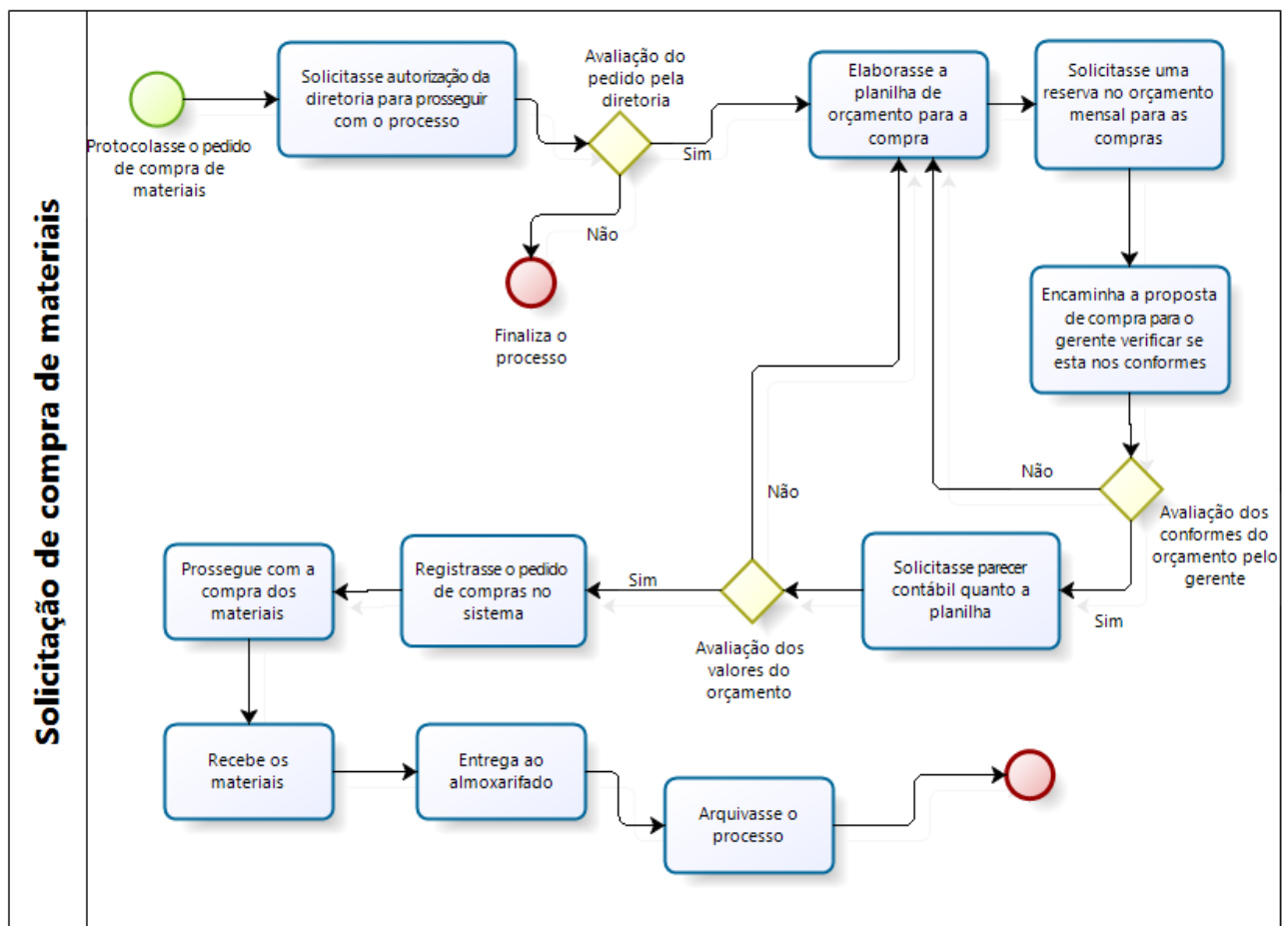
4.2.3 Processo III - Solicitação de compra de materiais

O terceiro processo considerado crítico apontado, “Solicitação de compra de materiais”, se exhibe como sendo um dos mais burocráticos pelo numero de decisões que tem que ser tomadas no decorrer de tal, contudo não há grandes sugestões de melhorias para esse processo, a não ser a de um erro que se repete em outros processos e que é recorrente dentro do setor que é o registo dentro sistema da gerencia de uma determinada etapa do processo sendo que o mesmo ainda precisa de aprovações mais adiante o que ocasionará em retrabalho.

- Observa-se que durante a construção da planilha de orçamento, após a aprovação do gerente a planilha é registrada, e posteriormente levada para aprovação da contabilidade, o que deve ser mudado é a ordem dos fatos uma vez que depois da aprovação do gerente a planilha deve ser levada a contabilidade e com a sua aprovação ser registrada.

A figura 14 dá uma ideia de como ficaria o processo remodelado:

Figura 14 - Remodelagem gráfica do processo crítico solicitação de compra de materiais - GESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

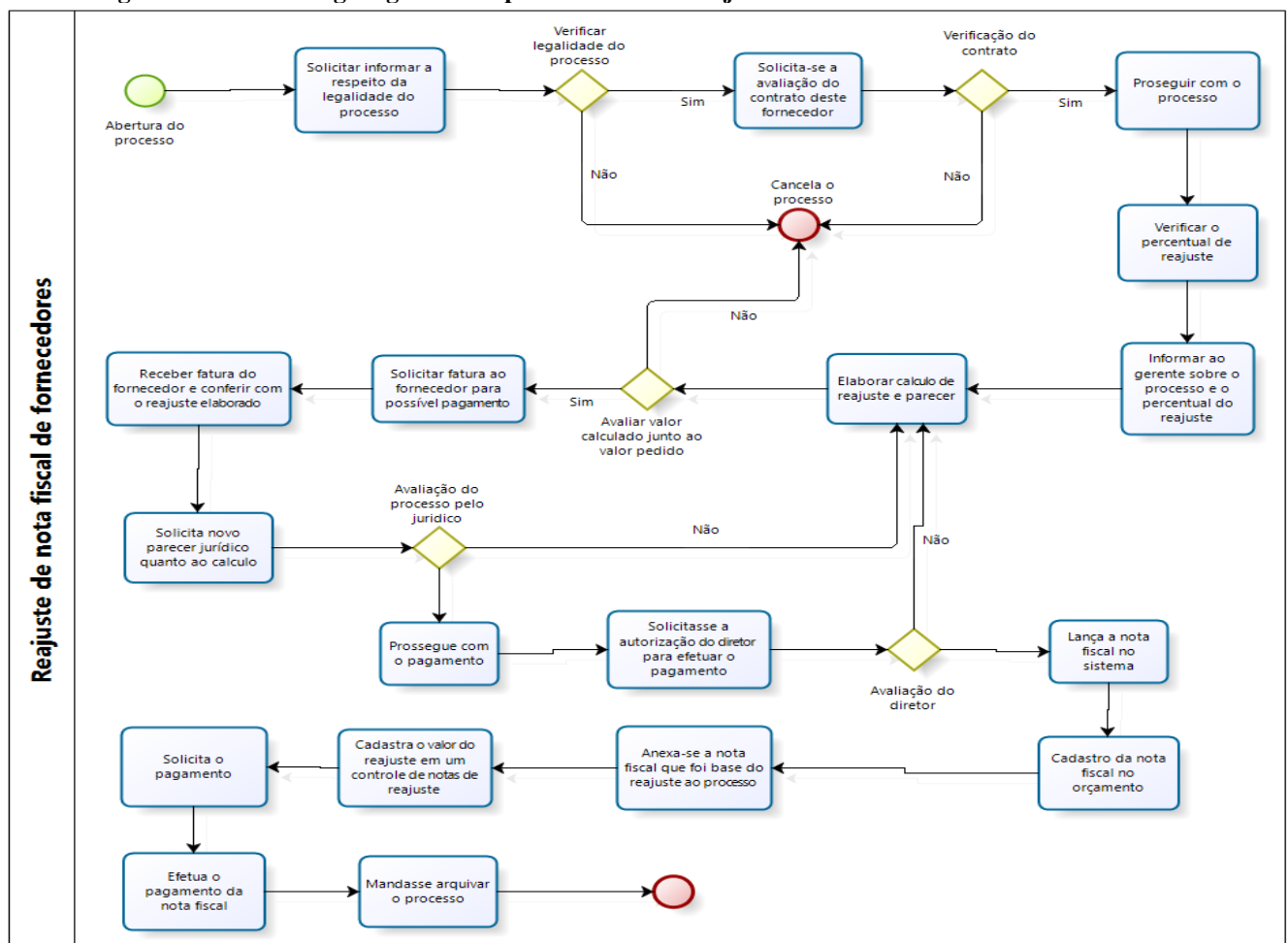
4.2.4 Processo IV - Reajuste de nota fiscal de fornecedores

O quarto processo crítico mostrado através da matriz FC-P é o de “Reajuste de nota fiscal de fornecedores” sendo ele um dos mais longos e complexos de serem finalizados. Tendo dito isto propõe-se algumas mudanças que podem auxiliar na otimização do fluxo deste processo, sendo estas:

- Solicitar avaliação do contrato do fornecedor logo após a verificação da legalidade do pedido do mesmo, isto evitara que o processo passe por varias etapas para depois se descobrir que o contrato não está valido.
- Avaliar o valor pedido de reajuste logo após a elaboração do calculo de reajuste uma vez que o pedido inicial e o valor solicitado de reajuste pelo fornecedor podem estar em desacordo com o valor calculado pela GESA.
- Solicitar parecer jurídico apenas uma vez quando o calculo já estiver elaborado, evitando assim levar duas vezes ao mesmo setor.

A figura 15 dá uma ideia de como ficaria o processo depois de inserida as alterações:

Figura 15 - Remodelagem gráfica do processo crítico Reajuste de nota fiscal de fornecedores - GESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

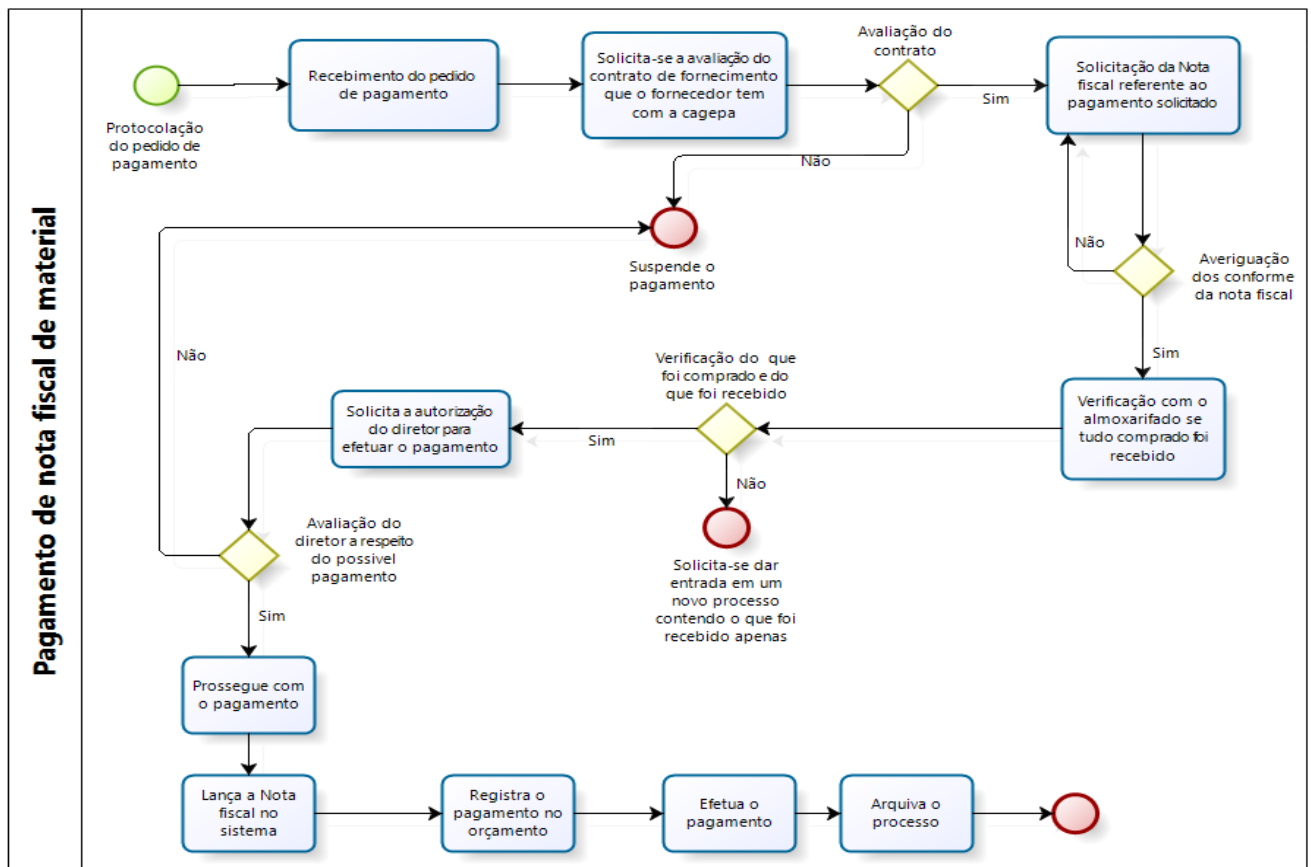
4.2.5 Processo V – Pagamento de nota fiscal de material

O quinto processo crítico é o de pagamento de nota fiscal de materiais, sendo este um dos processos que tem que ter saída mais rápida do setor por envolver prazo de pagamento, sendo assim foram sugeridas algumas mudanças nele que são:

- Conforme acontece em alguns processos mostrados anteriormente, este processo apresenta a avaliação do contrato de fornecimento bem depois do que deveria ser feito, sendo assim propõe-se averiguar o contrato logo após o recebimento do pedido de pagamento.
- Deve-se solicitar a autorização do diretor para prosseguir com o pagamento do material recebido logo após a verificação com o almoxarifado do material recebido.
- Aconselha-se a retirar a averiguação por parte do gerente com relação a nota fiscal recebida, uma vez que isto aumenta o tempo de andamento do processo.

Sendo assim depois de feitos os ajustes o processo remodelado ficaria da seguinte maneira:

Figura 16 - Remodelagem gráfica do processo crítico Pagamento de nota fiscal de material - GESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

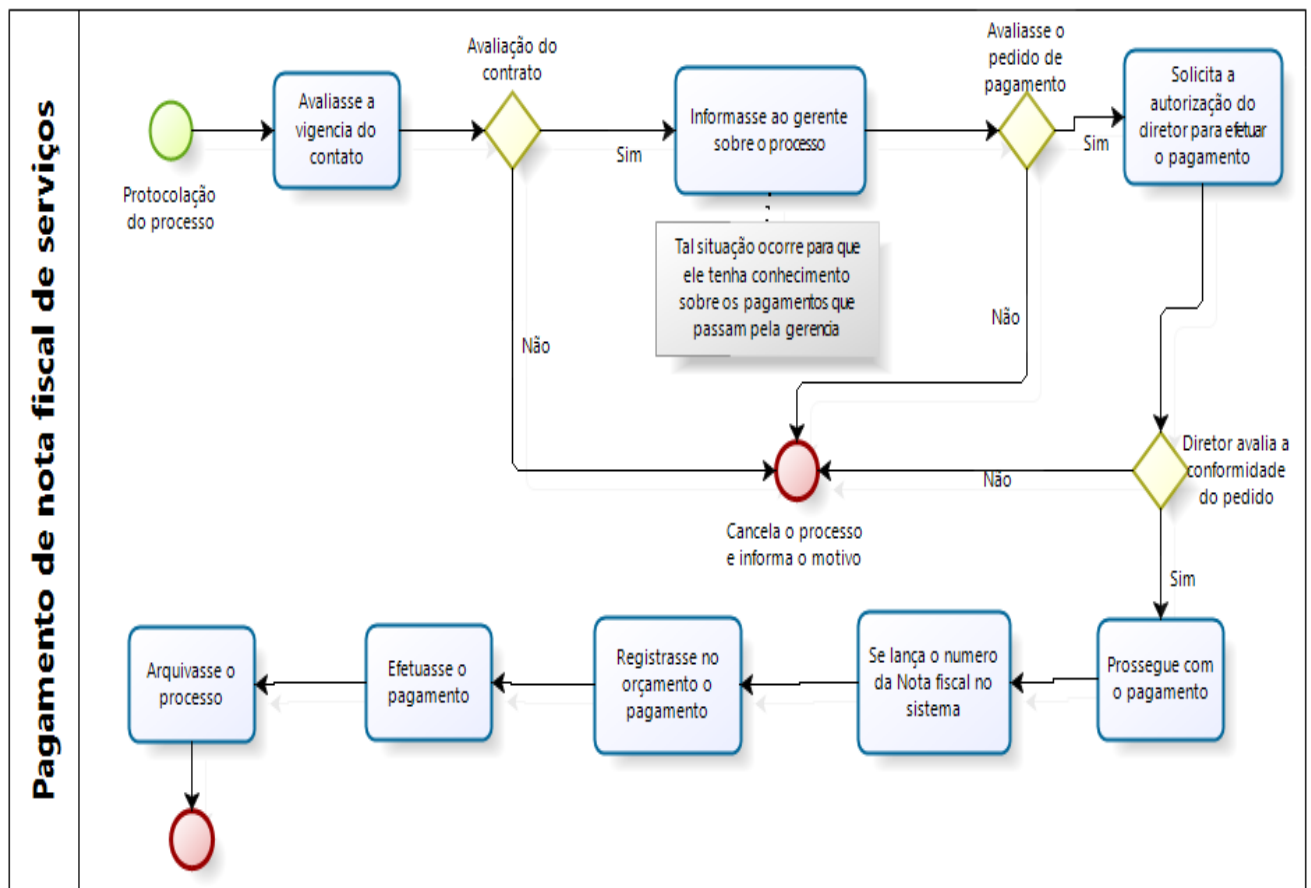
4.2.6 Processo VI - Pagamento de nota fiscal de serviços

Por fim o sexto e ultimo processo crítico apontado é o de pagamento de nota fiscal de serviços, que é um dos menos complexos dentre todos apresentados ate aqui, mas que também necessita de uma saída rápida do setor. Dito isto propõe-se o seguinte:

- Avaliar o contrato assim que o pedido for feito, evitando assim que o processo percorra etapas para ser barrado mais a frente, isto aconteceu em quase todos os outros processos críticos do setor.
- Solicitar autorização de pagamento para o diretor logo após a avaliação do pedido de pagamento por parte da GESA, evitando assim caso o diretor rejeite o pagamento, o desperdício de trabalho.

A figura 17 trás o remodelamento do processo exemplificando as propostas apresentadas acima.

Figura 17 - Remodelagem gráfica do processo crítico Pagamento de nota fiscal de serviços - GESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme demonstrado anteriormente, os processos críticos necessitam ter um remodelamento para que seu fluxo possa ser mais rápido e contínuo, evitando assim entraves em possíveis gargalos, algo que vem ocorrendo de maneira explícita dentro do setor, pois, muitos dos processos acabam por gerar retrabalho pelo simples fato de etapas que deveriam ser feitas anteriormente estarem sendo feitas mais adiante, isto vem trazendo empilhamento de papéis dentro da gerência.

Sendo assim dentro da ilustração do processo remodelado ocorreu a inclusão de tarefas que deveriam ser feitas previamente, levando em conta as sugestões inseridas no item anterior onde se propôs ajustes em determinados pontos dos processos.

A utilização deste remodelamento dentro do setor e a implementação de algumas etapas conforme ajustado anteriormente nos modelos exibidos, poderá trazer melhores resultados para a GESA. Assim as melhorias trazidas pelo remodelamento dos processos no setor poderão proporcionar:

- Fluxo mais rápido e contínuo nos processos;
- Eliminação de retrabalho;
- Barramento de processos sem contrato logo em sua entrada no setor;
- Continuidade da legalidade estabelecida pela empresa aos processos;
- Padronização dos processos;
- Redução do tempo de entrada e saída;
- Desenho de modelo a ser seguido por outros setores;

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em função dos problemas enfrentados pela GESA conforme mencionado anteriormente, este estudo se propôs a responder a seguinte questão: quais os pontos de melhoria de processo que podem ser implantados dentro de uma gerência pública? Apresentou como objetivo geral a avaliação de quais oportunidades de melhorias de processos poderiam ser implantadas dentro de uma gerência pública de maneira a melhorar sua gestão processual. Os objetivos específicos, apresentados durante o trabalho consistiam em: (a) Identificar possíveis processos críticos; (b) Caracterizar o atual fluxo de processos do setor estudado da organização; (c) Mapear o (s) principal (is) processo do setor buscando entender o fluxo de processos administrativos; (d) Reformular a estratégia de fluxo do (s) principal (is) processo (s) que passam por esta gerência buscando reduzir os gargalos administrativos, se necessário.

Ou seja, primeiramente este estudo teve seu foco direcionado na identificação dos processos críticos da GESA, que necessitavam ser remodelados com o propósito de minimizar e até mesmo eliminar os problemas identificados dentro do setor. Após a identificação dos processos críticos, foi possível mapeá-los e analisá-los, apresentando como eram executados. Posteriormente, foram identificadas as possibilidades de melhorias dos processos, viabilizando a elaboração de novos fluxogramas para os mesmos. Sendo assim, os objetivos anteriormente citados foram atingidos, e a reformulação dos processos críticos da empresa poderá ser inserida se o setor estudado assim desejar.

O uso da matriz FC-P (fatores-chave *versus* processos) dentro da pesquisa auxiliou bastante, pois permitiu a identificação dos fatores críticos. Sendo assim possível observar os processos mais críticos que são: Confecção de autorização de fornecimento; Reajuste de aluguel de regionais, Solicitação de compra de materiais; “Reajuste de nota fiscal de fornecedores”, “Pagamento de nota fiscal de materiais”, e “Pagamento de nota fiscal de serviços”. Esses processos tiveram as pontuações atribuídas pelas duas agentes administrativas e pelo gerente.

Estes seis processos estiveram suscetíveis a melhorias e em comum apresentaram retrabalho em determinados pontos onde uma simples precaução ou tomada de decisão diferente ajudaria a reduzir tal. Isto pode estar atrelado ao engessamento que ainda existe dentro da organização por parte dos seus processos, conforme identificado ao longo do estudo, pela alta burocracia e apego as normas da empresa que existem dentro do setor, algo

natural tratando-se de uma empresa pública, o que acaba por gerar atrasos na execução de atividades o que prejudica o trabalho da empresa.

Para a empresa, este estudo foi bastante importante, pois com ele foi possível identificar pequenos problemas e falhas, que juntos acabavam prejudicando não só a GESA, mas também outros setores, uma vez que eles dependiam também de processos gerados pelo setor. Foi possível melhorar os seus processos críticos, padronizando-os de forma a obter processos mais sólidos e de maior rapidez e qualidade, tornando claros os benefícios dessa ferramenta de gestão, que pode se tornar uma grande aliada das empresas que buscam sempre a sua melhoria contínua.

Para o acadêmico, este estudo possibilitou por em prática os conhecimentos obtidos não somente no decorrer deste estudo, mas sim nos conhecimentos obtidos no decorrer de sua formação acadêmica, tornando-o mais capacitado e preparado em auxiliar as empresas no seu crescimento e na sua qualificação empresarial, e incentivando-o na busca em tornar-se um profissional cada vez mais qualificado, ético e responsável, visando alcançar sempre o sucesso em sua carreira profissional.

5.1 Recomendações para a organização

A gerência deve procurar se aprofundar, ainda mais, em aspectos voltados a uma gestão por processos, podendo se utilizar de meios que atualmente existem dentro do mercado, usando como base de apoio outras empresas, consultorias, outras pesquisas acadêmicas, ou buscar por conta própria, meios de como aprimorar o andamento de seus processos. De tal forma, a empresa se abra para uma gama de conhecimentos técnicos que poderão ser aplicados em outros setores.

O setor também deveria focar em desenvolver um manual organizacional apenas para a gerência, uma vez que as tarefas ali executadas são de conhecimento apenas dos funcionários que ali trabalham, não sendo levado em conta pela empresa que à partir do momento que um daqueles empregados saírem do setor todo aquele conhecimento poderá se esvaír juntamente com ele. O setor tem todas as ferramentas e conhecimento para desenvolver melhor seus processos, e por ser uma gerência administrativa tem que ser o exemplo para as demais em todos os quesitos, mas principalmente na gestão.

5.2 Sugestão para novos estudos

Como mencionado anteriormente, a atual pesquisa é apenas um início de uma possível gestão a ser aplicada dentro da gerencia de suporte administrativo podendo ser aprofundada trazendo mais estudos na área de processos e demais fatores administrativos voltados ao desenvolvimento profissional dessa organização. Para pesquisas futuras na organização trabalhada sugere-se:

- 5.2.1 Avaliar o impacto das mudanças sugeridas pelo atual estudo, caso sejam implementadas;
- 5.2.2 Mapear os processos de outros setores que estejam relacionados à GESA;
- 5.2.3 Avaliar relação dos processos entre os diversos setores da empresa
- 5.2.4 Constituir indicadores de desempenho para cada processo;
- 5.2.5 Refazer o fluxograma de processos críticos de cada unidade subordinada a GESA a partir de oportunidade de melhorias identificadas

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997, n. 10.

ALMEIDA NETO, M. **Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática**. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. *Análise e modelagem de processos de negócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ALMEIDA NETO; OLIVEIRA S. **Análise e Modelagem de processos**. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. *Análise e modelagem de processos de negócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ALVARENGA-NETTO, C. **Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens**. In: LAURINDO, F; ROTONDARO, R. *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

BARBARÁ, Saulo (organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

BARBOSA, Lenara. **Gestão de processos ou gestão por processos?** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos/70967/>>. Acesso em 25 de agosto de 2018.

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramenta da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N. **Modelo de Aperfeiçoamento de Processos Administrativos** para Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileira. In: XXXI Encontro da ANPAD – ENANPAD. Anais... Rio de Janeiro, RJ, 2007.

BIAZZO, Stefano. **Abordagens para a análise de processos de negócios**. *Jornal de gerenciamento de processos de negócios*, v. 6, n. 2, p.99-112, 2000

BIZAGI. Disponível para download em: <<http://www.bizagi.com/products/bizagi-process-modeler>> Acesso em: 26 ago. 2018.

BRACONI, J. **Descrevendo os processos de sua organização**. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. *Análise e modelagem de processos de negócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

BRACONI, J.; OLIVEIRA, S. **Business Process Modeling Notation (BPMN)**. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. *Análise e modelagem de processos de negócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Tradução: Beth Honorato, Porto Alegre: Bookman, 2013.

Cadernos MARE da reforma do estado; c. 15 **Os avanços da reforma na administração pública**. Brasília: MARE, 1997.

CAGEPA. **Historia institucional da companhia**. Disponível em: <<http://www.cagepa.pb.gov.br/institucional/historia/>>. Acesso em: 26 de agosto de 2018.

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: <http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html>. Acesso em: 25 de agosto de 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed., Rio de Janeiro: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CENTRO DE QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA (QSP). **Abordagem de Processos: conceitos e diretrizes para sua implementação**. Informe reservado. n. 70. Grupo de práticas de auditoria ISSO 9001. 2007. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem_processo.pdf> Acesso em 27 ago. 2018

COLENGHI, V. M. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 1997.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n 3, jul - set 2000. Disponível em: <www.enap.gov.br>. Acesso em 28 ago. 2018.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**. Introdução gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. 1. ed. 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

DÁVALOS, Ricardo Villarroel. **Modelagem de processos: livro didático**. 4. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2010. Disponível em:

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3.ed., rev. e atual.. São Paulo: Saraiva, 2012

DOS SANTOS, Alda Conceição Marquez. Artigo: **Administração Pública Gerencial**. Porto Alegre: 2003. Especializada em Administração Pública. Faculdades Porto-Alegrenses. Técnica do Departamento de Coordenação e Acompanhamento de Projetos Sociais/SCP. Disponível em: <
<http://www.scp.rs.gov.br/uploads/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>> Acesso em 05 set. 2018.

DUARTE, R. L. **Procedimento Operacional Padrão - A Importância de se padronizar tarefas nas BPLC**. Curso de BPLC – Belém-PA/ 2005 8p.

ERNST&YOUNG. Metodologia PER para implantação SAP. **Manual da empresa**. Ernst&Young, 1997, 100p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, Renato. **As vantagens da gestão por processos**. Entrevista Especial Portal HSM. Disponível em <
https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=r8nePjrO_fg >. Enviado em 27/10/2011. Acesso em 19 set de 2018.

FREDERICO, Guilherme Francisco; TOLEDO, José Carlos de. **A Gestão por Processos: Um Estudo de Caso de um Operador Logístico**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

JOHNSON, B. B. et al. **Serviços públicos no Brasil** : mudanças e perspectivas : concessão, regulamentação, privatização e melhoria da gestão pública. São Paulo : Edgar Blücher, 1996.

KINTSCHNER, Fernando Ernesto; BRESCIANI FILHO, Ettore. Reengenharia de processos: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema. *Revista de Administração UNISAL*. Ano 01. Numero 01. Americana- Julho/Dezembro, 2004.

KLERING, L.; PORSSE, M. **Em Direção à Uma Administração Pública Brasileira Contemporânea com Enfoque Sistêmico**. Desenvolvimento em questão. Rio Grande do Sul, v. 12, n. 25, 2014. Disponível em:
<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2251> Acesso em: 26/08/2018.

KRAJEWSKI, LEE J.; RITZMAN, LARRY; MALHOTRA, MANOJ; **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2009

LEITÃO, Márcio Balduino. **BPMN: Business process modeling notation**. Disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/sigjus/documentacao/SigJusApostila%20Sintese%20Curso%20BizAgi.doc/view>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

LIKER, J.K. **O Modelo Toyota** - 14 Princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MALHOTRA, Naresh K; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecilia. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Qualidade total**. São Paulo: Academia Pearson, 2011.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Rev. Direito, v. 2, n.4, jul/dez. 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 2. ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAVANI, Orlando Júnior; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio dos objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M Books, 2011.

PEREIRA. Da Administração Burocrática a Gerencial. **Revista do Serviço Público**. 47(1) janeiro-abril 1996. Disponível em:. Acesso em 29 de ago. 2018.

PEREIRA. L. C. B. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. RAP Rio de Janeiro 34 (4) p. 55-72, jul. 2000. Disponível em <<http://www.ebape.fgv.br/academico/asp>> Acesso em 29 de ago de 2018.

PRODANOV, Freitas; FREITAS, Cleber Cristiano Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. Sã P u : A , 2009.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da administração**. – 3. . – Sã P u : Saraiva, 2016.

ROTONDARO, R. **Identificação, análise e melhoria dos processos críticos**. In: LAURINDO, F; ROTONDARO, R. *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processos. *In: CARVALHO, Marly Monteiro de.; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: Teoria e Casos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 209-235.*

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALGADO, Camila Cristina de Rodrigues et al. **Contribuições à melhoria de processos organizacionais**: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. *Holos, Natal*, v. 1, p. 151-168, 2013.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SEBRAE. **Manual de ferramentas da qualidade**. 2005. Disponível em: <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON; Robert. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TROVÃO, Antônio de Jesus. **O Princípio da Eficiência e o Serviço Público**. 2008. Disponível em: Acesso em 06 set. 2018.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de procesos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

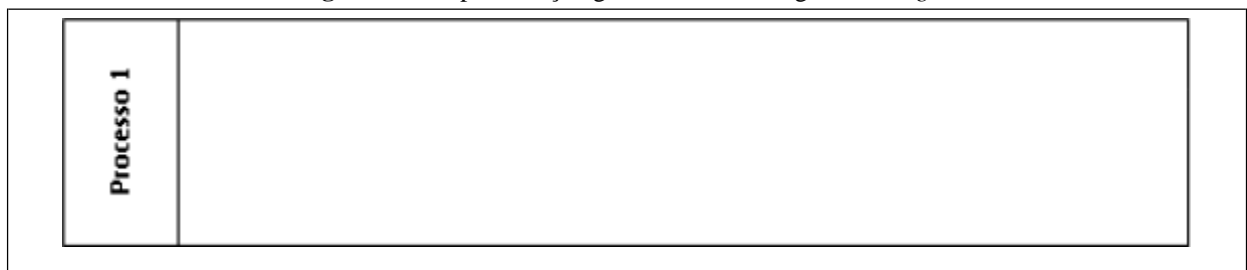
APÊNDICES

APÊNDICE A: SIMBOLOGIA DE FLUXOGRAMA – *BIZAGI MODELER*

Para fins de conhecimento nessa pesquisa, são apresentados apenas os elementos utilizados para a construção dos fluxogramas da GESA.

- 1) Piscina/Pool: ambiente que se destina a representação gráfica de um processo, normalmente contendo apenas um, porém, não é uma regra.

Figura 18 - Representação gráfica de Simbologia do *Bizagi* - Piscina



Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)

- 2) Conectores: Trata-se de um mecanismo usado para organizar e demonstrar o fluxo de atividades dentro do processo, possuindo apenas uma fonte e um alvo.

Figura 19 - Representação gráfica de Simbologia do *Bizagi* – Conectores

| | |
|---|--|
| 1 – Fluxo de sequência – é usado apenas para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo. | |
| 2 – Fluxo de mensagem – é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes que estão preparados para enviar e receber mensagens. Obs: em BPMN, duas piscinas separadas em um diagrama de colaboração representam os dois participantes. | |
| 3 – Associação – usada para ligar informações em artefatos com elementos gráficos do BPMN. Anotações e outros artefatos podem ser associados com um elemento gráfico por meio deste conector. | |

Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE PROCESSOS

| FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE PROCESSOS | |
|--|--------------------------|
| NOME DO PROCESSO: | |
| RESPONSÁVEL: | |
| ENTREVISTADO(S): | |
| OBJETIVO DO PROCESSO: | |
| SETORES QUE PARTICIPAM DO PROCESSO: | |
| EVENTO DE INÍCIO/ENTRADA: | FORNECEDORES DA ENTRADA: |
| DECISÕES SÃO TOMADAS DURANTE O PROCESSO: | RESULTADOS DAS DECISÕES: |
| EXISTE SUBPROCESSO DENTRO DO PROCESSO PRINCIPAL? <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM, QUAL? | |
| DOCUMENTOS GERADOS DURANTE O PROCESSO: | |
| EVENTOS INTERMEDIÁRIOS: | |
| RESULTADOS DO PROCESSO/SAÍDAS: | CLIENTES DO PROCESSO: |
| FATORES CRÍTICOS: | EXPECTATIVAS DO CLIENTE: |
| ANOTAÇÕES | |

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ROTEIRO DOS PROCESSOS

[illegible]

ANEXO A – MODELO DE FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE ESCOPO DE PROCESSOS

| FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE ESCOPO DE PROCESSOS | |
|---|--------------------|
| Nome do processo: | |
| Nome do subprocesso: | |
| Responsável: | |
| Entrevistador: | |
| Entrevistados: | |
| Escopo: | |
| Objetivo: | |
| Condição de início do processo: | |
| | |
| FORNECEDORES das entradas do processo | ENTRADAS RECEBIDAS |
| | |
| | |
| | |
| SAÍDAS FORNECIDAS | CLIENTES |
| | |
| | |
| | |
| | |
| EXPECTATIVA DO CLIENTE: | |
| | |
| | |
| FATORES CRÍTICOS DO PROCESSO: | |
| | |
| SUBPROCESSOS/ATIVIDADES DO PROCESSO | |
| | |
| OBSERVAÇÕES | |
| | |

Fonte: VALLE; OLIVEIRA; BRACONI (2011, p. 33).